

658.512.3 (679) gest - 26 26  
FER  
TES

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *OUTSOURCING*

NOS SERVIÇOS DE LEITURA E DISTRIBUIÇÃO DAS

FACTURAS DE ENERGIA

“O CASO DA ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, E.P.”

*Dr. Jeremias Cardoso da Costa*

AUTOR: Carvalho da Cunha Fernandes

SUPERVISOR: Dr. Jeremias Cardoso da Costa

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Economia

Trabalho de Licenciatura em Gestão

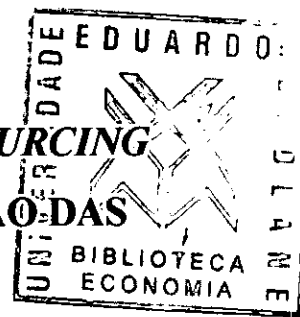
Maputo, Novembro de 2005

658.512.3

FER  
TES

F. E. C. - ECONOMIA	
R. E.	29 700
DATA	26 / 09 / 06
AQUISIÇÃO	oferta
COTA	

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO *OUTSOURCING*  
NOS SERVIÇOS DE LEITURA E DISTRIBUIÇÃO DAS  
FACTURAS DE ENERGIA**  
**“O CASO DA ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, E.P.”**



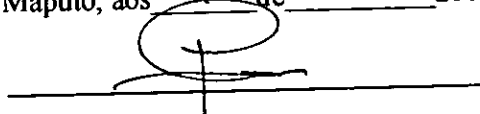
Carvalho da Cunha Fernandes

Universidade Eduardo Mondlane  
Faculdade de Economia  
Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Maputo, Novembro de 2005

## DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino educacional.

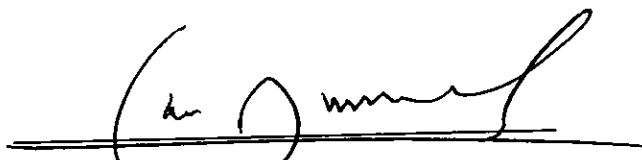
Maputo, aos 7 de Nov 2005



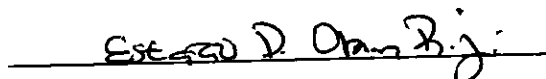
**Carvalho da Cunha Fernandes**

## APROVAÇÃO DO JÚRI

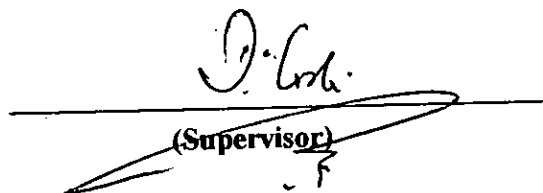
Este trabalho foi aprovado com 16 valores no dia 7 de Nov de 2005 por nós, membros do Júri, examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.



**(Presidente do Júri)**



**(Arguente)**



**(Supervisor)**

## ÍNDICE

DECLARAÇÃO.....	i
DEDICATÓRIA.....	iv
AGRADECIMENTOS .....	v
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vi
SUMÁRIO EXECUTIVO .....	vii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Estrutura do trabalho.....	3
1.2 Objectivos.....	3
1.2.1 Objectivo geral .....	3
1.2.2 Objectivos específicos.....	4
1.3 Razões da escolha do tema.....	4
1.4 Limitações do estudo.....	5
1.5 Metodologia.....	5
1.5.1 Tipo de pesquisa .....	5
1.6 Suposições .....	6
2. ABORDAGEM TEÓRICA.....	7
2.1 Origem, utilização e significado do termo <i>outsourcing</i> .....	7
2.2 Ferramentas de suporte à decisão de fazer <i>versus</i> comprar.....	9
2.3 Conceitos do <i>outsourcing</i> segundo alguns autores .....	10
2.4 Factores que podem inibir o <i>outsourcing</i> .....	12
2.5 Factores estimuladores à tomada de decisão pelo <i>outsourcing</i> .....	13
2.5.1 <i>Outsourcing</i> sob ponto de vista económico .....	13
2.5.2 <i>Outsourcing</i> sob perspectiva de competências essenciais.....	14
2.5.3 <i>Outsourcing</i> melhorando aspectos operacionais.....	15

ii

2.7 O Processo de <i>outsourcing</i> .....	16
2.8 O <i>outsourcing</i> de actividades principais .....	18
<b>2.8.1 Circunstâncias que conduzem à decisão pelo <i>outsourcing</i> de actividades principais</b> .....	18
<b>2.8.2 Quando faz sentido levar ao <i>outsourcing</i> competências principais</b> .....	20
2.9 Vantagens, desvantagens e riscos associados ao <i>outsourcing</i> .....	23
2.10 Como Identificar o que pode ser Levado ao <i>Outsourcing</i> .....	29
3. INDUSTRIA DE ENERGIA .....	33
3.1 Análise sectorial .....	33
3.2 Breve Historial da EDM .....	34
<b>3.2.1 Actividades Desenvolvidas</b> .....	34
3.3 Análise da utilização do <i>outsourcing</i> na EDM .....	37
3.4 O processo actual de LDF .....	39
3.5 Proposta de implementação do <i>outsourcing</i> no sector de LDF .....	39
3.6 Preço aceitável .....	42
3.7 Aspectos comportamentais no <i>outsourcing</i> de LDF .....	45
3.8 Objectivos estratégicos no sector LDF .....	48
3.9 Análise SWOT no sector de LDF pós <i>outsourcing</i> .....	48
<b>3.9.1 Factores internos</b> .....	49
<b>3.9.2 Factores externos</b> .....	49
4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	50
4.1 Verificação das Suposições .....	50
4.2 Conclusões .....	51
4.3 Recomendações .....	52
5. BIBLIOGRAFIA .....	54
ANEXOS .....	58

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Fernando Augusto e Ermelinda Rosa Vale Augusto, pela educação que agora completa mais uma etapa;

Ao meu tio, Ventura da Costa Vale, pelos duros sermões, que na altura aborrecidos, mas agora, luzes no meu caminho;

A Deus, aos meus antepassados, pelas vezes que têm intercedido por mim.

## AGRADECIMENTOS

À Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), pela oportunidade concedida para a realização do Curso de Gestão.

Ao Governo moçambicano pela bolça que me foi concedida.

À Cooperação Espanhola na pessoa do Dr. José Carlos pelo apoio incondicional ao longo da minha formação.

À todos docentes e estudantes da FE-UEM, pelo apoio e empenho prestado ao longo do curso.

Ao meu supervisor, Dr. Jeremias Cardoso da Costa pelo preciso apoio e atenção concedida durante a elaboração do presente trabalho de Licenciatura.

Aos meus amigos e colegas da turma de Gestão/Economia de 2000, especialmente a Jorge Aurélio Mondlane, Isaias Filipe, Jorge Muzonde, Maria Rosa da Costa Xavier, Ivam Machava, Júlio Paulino, Lino Zacarias, Laurindo Chichava, Alberto Delmar, Toni, Eusébio, Cremilda Ugembe, Célia Zélia Mtambo, Mingarda Maluleque, Lily Napito, Natércia Zezela, Engenheiro Helder, Roger.

Ao Director da área comercial da EDM, Dr. Tomas Roque Sando, ao Sr. Armando David Buque pelo acompanhamento dispensado durante a recolha de dados e redacção do presente trabalho.

Ao Director Geral da Electrotec, Luís Filipe Leboeuf Júnior pelo apoio e acompanhamento dispensado.

Aos meus colegas do quarto 125 na residência nº 7 – UEM, Arafat Zamila, Gildo, Manuel Cesar, Albertino, Anelca.

No âmbito emocional, minha gratidão infinita ao apoio e compreensão recebidos dos meus pais que comigo partilharam muitos sacrifícios para tornar este projecto uma realidade.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACM – Área comercial de Maputo

CFM – Caminhos de Ferro de Moçambique

EDM E.P. – Electricidade de Moçambique – Empresa Pública

FE-UEM – Faculdade de economia – Universidade Eduardo Mondlane.

JIT– Just in Time

LDF – Leitura e Distribuição de Facturas

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RB – Remoção de baixadas

## LISTA DE TABELAS

2.1 Quatro categorias do *outsourcing*

2.2 Circunstância e acções administrativas a tomar no caso em que o *outsourcing* do que parece ser essencial conduz à vantagem competitiva

2.3 Principais cuidados a serem tomados no processo do *outsourcing*

2.4: Principais insucessos decorrentes do *outsourcing* e sua prevenção



## SUMÁRIO EXECUTIVO

### Palavras-chave:

*Outsourcing*, actividade-fim e actividade-meio, qualidade e flexibilidade, competitividade.

Actualmente o mundo dos negócios esta em permanente mutação. As condições em que as empresas operam no dia a dia sofreram nos últimos anos significativas alterações... (Santos, 1998: 7).

Em decorrência do aumento da exigência em relação a qualidade, a flexibilidade na prestação de serviços e a globalização dos mercados, as empresa têm procurado introduzir novos conceitos e novas ferramentas de gestão que melhor se adequam a essas exigências. Dentre essas ferramentas destaca-se o *outsourcing*.

O aumento da competitividade dos mercados forçou as empresas a concentrarem os seus melhores recursos no seu negócio vital, criando oportunidades de *outsourcing* de actividades, funções ou processos... (*ibidem*).

Neste trabalho apresenta-se uma proposta relativa a implementação do *outsourcing* no sector de Leituras e Distribuição de Facturas (LDF) pela EDM, as vantagens, desvantagens e os riscos que daí poderão advir. Por tanto, descrever-se-ão as razões pelas quais a EDM pretende levar ao *outsourcing* o sector de LDF e o que deve ser considerado nesta tomada de decisão.

A identificação da actividade-fim e das actividades-meio da empresa é tratada ao longo do trabalho como um requisito importante na decisão sobre as actividades a serem levadas ao *outsourcing*.

Adianta-se afirmar que o trabalho aqui apresentado é basicamente de carácter teórico, constituindo portanto o início de uma pesquisa mais pormenorizada em futuros trabalhos.

## 1. INTRODUÇÃO

O *outsourcing* é uma tendência actual e irreversível da maior parte das empresas a nível mundial as quais procuram alcançar maior desempenho comercial e racionalização dos custos elevando o nível de qualidade dos seus serviços para assim sobreviverem em um ambiente competitivo. O *outsourcing* começa com um diagnóstico da actual situação da empresa, no qual se analisam os processos, organigrama, relação cliente e fornecedor, e missão da organização, entre outros aspectos. A partir daí, poderão ser detectados os pontos críticos a serem melhorados, ou ainda, as actividades que não trazem valor acrescentado quando realizadas internamente.

Alguns destes problemas podem ser minimizados quando a empresa passa a dedicar-se mais fortemente à sua actividade-fim, o que permite capitalizar recursos e obtenção de ganhos.

A crise económica mundial e a consequente reorganização nos padrões de concorrência vêm impondo às empresas e, principalmente, àquelas mais dinâmicas em seus respectivos mercados, urgente necessidade de reestruturação organizacional. Esta evolução pode ocasionar redução de custos dos serviços/produtos, pois muitos deles passam a ser desempenhados por terceiros (com economias de escala), tomando assim a sua aquisição mais barata para a empresa.

Por tanto, a capacidade das empresas competirem e sobreviverem, dependerá de sua capacidade de competir a nível mundial ou seja, as empresas deverão buscar meios que as possibilitem produzir produtos e/ou serviços com: preço adequado, qualidade desejada, prazo de entrega solicitado e quantidade certa.

Slack, Chambers, Harland, Harrison e Johnston (1997:65), lembram que todas as áreas de qualquer empresa têm seus próprios papéis a desempenhar para alcançar o sucesso. É função de todas as áreas da empresas buscarem as melhores oportunidades para que o seu desempenho contribua no sucesso global da empresa, e assim contribuir para que a mesma se mantenha sempre competitiva em seu negócio.

Fazendo alusão ao parágrafo anterior, a EDM criou, em 2002, a área comercial de Maputo (ACM) com o intuito de, com os desenvolvimentos em torno dessa área se puder dinamizar um crescimento da EDM como um todo.

Neste contexto, dentre um conjunto variado de alternativas que visam dotar a empresa de uma posição competitiva, apresenta-se como alternativa para a busca da competitividade e flexibilidade na prestação de serviços — o *outsourcing*.

A EDM tem como sectores já levados ao *outsourcing* os seguintes: sector de higiene e limpeza, ligações, operativa e o sector de cortes e remoção de baixadas. Todavia, no final do ano passado, a empresa começou a pensar levar ao *outsourcing* o sector de LDF.

O presente trabalho pretende fazer um levantamento basicamente teórico de uma proposta para implementação do *outsourcing* no referido sector.

## 1.1 Estrutura do trabalho

A estrutura do trabalho está composta como se segue. A introdução constitui-se no primeiro capítulo. O capítulo 2 inicia com os aspectos relacionados com os conceitos, Origem, utilização e significado do termo *outsourcing*. O capítulo 3 é dedicado ao estudo de caso sobre a EDM e, por último, o capítulo 4, o qual apresenta as principais conclusões e recomendações.

## 1.2 Objectivos

O presente trabalho tem como finalidade apresentar orientações objectivas a todos os interessados mas, principalmente aos dirigentes da EDM de modo a que ao tomarem a decisão pelo *outsourcing* no sector de LDF possam conhecer a prior quais as possíveis vantagens, desvantagens e os riscos associados a sua adopção, a fim de melhorar o desempenho deste sector e da empresa como um todo. Estas orientações podem ser elucidadas mediante a identificação das seguintes questões:

- Quais as acções básicas a serem realizadas quando a opção estratégica for pelo *outsourcing* no sector de LDF?
- Quais os cuidados, influências, benefícios e alternativas que estão envolvidos com as acções que levam a empresa a optar pelo *outsourcing* no sector de LDF pela EDM.

Portanto, pretende-se com este estudo oferecer contribuições efectivas a todos interessados e aos dirigentes de empresas, auxiliando-os, por meio dos esclarecimentos que surgirão no decorrer deste trabalho sobre as características que envolvem o *outsourcing* como estratégia de gestão no sector de LDF em busca de aumentar a flexibilidade do mesmo.

### 1.2.1 Objectivo geral

Analisar à luz dos pressupostos teóricos os principais factores que possibilitarão a correcta implementação do *outsourcing* no sector de LDF, bem como as vantagens e desvantagens que o mesmo trará a EDM.

### 1.2.2 Objectivos específicos

- Identificar os critérios que norteiam a escolha dos produtos, processos ou serviços da empresa a serem levados ao *outsourcing*;
- Apresentar as possíveis vantagens e desvantagens do *outsourcing* no sector de LDF na EDM;
- Identificar os factores de sucesso do *outsourcing*, mais concretamente no sector de LDF;
- Elaborar uma proposta de implementação do *outsourcing* no sector de LDF na EDM;

### 1.3 Razões da escolha do tema

Nos dias de hoje, a escolha de estratégias de gestão tem sido considerada uma peça fundamental para o sucesso de muitas empresas. Nesta busca de estratégias as empresas tentam tornar-se mais competitivas usando várias ferramentas de gestão, dentre as quais – o *outsourcing*.

Apesar de surgirem ainda muitas dúvidas aquando da tomada de decisão pelo recurso ao *outsourcing*, está provado que é uma opção acertada.

Todavia, antes de optar pelo *outsourcing* no sector de LDF há que dar resposta a algumas questões como:

- Porque levar ao *outsourcing* o sector de LDF?
- Quais serão os possíveis impactos (a nível de prestação de serviço) da implementação do *outsourcing* no sector de LDF?
- Quais os critérios básicos que deverão ser utilizados para avaliar um candidato a terceiro, visando a selecção do melhor parceiro?
- Que critérios deverão ser levados em conta para a avaliação periódica do *outsourcing* no sector de LDF, tanto em termos da actividade em si, quanto do parceiro que a executa?

A tentativa de responder a estas questões e outras que poderão eventualmente surgir ao longo da pesquisa é a razão da escolha deste tema.

## 1.4 Limitações do estudo

Uma primeira limitação a ser apontada para o estudo é a ausência de referências inequívocas e consagradas que sintetizem toda a discussão do movimento de *outsourcing* para os serviços de LDF. Dada esta constatação, procurou-se compilar e interpretar o que há de informação mais relevante hoje disponível.

Outra limitação, prende-se ao facto de que o trabalho ficaria mais rico se o autor podesse participar em algum momento, quer em regime de estagio ou mesmo de trabalhador efectivo em algum processo de formulação de uma estratégia de implementação do *outsourcing* porque daí, partindo da vivência o autor poderia ter conclusões mais elucidativas para o tema em questão. Outro factor limitante esta relacionado com os suportes documentais. Dado a questões ligadas ao sigilo profissional, não podemos trazer os suportes documentais dos mesmos.

Pelas limitações apresentadas, o autor efectuou um estudo basicamente de carácter teórico que ficou restrito a determinação daquilo que poderão ser as vantagens, desvantagens e sem deixar de lado os possíveis riscos associados à implementação do *outsourcing* no sector de LDF na EDM.

## 1.5 Metodologia

### 1.5.1 Tipo de pesquisa

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2000: 47-50), quanto aos fins e quanto aos meios tem-se:

- a. Quanto aos fins – trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa. Descritiva porque visa descrever, na base de um estudo de caso, percepções e sugestões do pessoal da alta administração da EDM em relação ao fenómeno *outsourcing* e é explicativa porque pretende na base de diversas percepções esclarecer quais factores contribuem, de alguma forma, para a realização do *outsourcing* no sector de LDF.
- b. Quanto aos meios – trata-se de pesquisa bibliográfica e documental.

Classifica-se como bibliográfica, porque recorrer-se-á ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, artigos já publicados e internet.

A pesquisa é também documental, porque se fará uso de documentos de trabalho como

relatórios e demonstrações financeiras de consultoria privada, não disponíveis para consultas públicas.

### **1.6 Suposições**

Embora seja prematuro levantar suposições, presume-se que os *itens* abaixo indicados poderão estar incluídos entre as vantagens e desvantagens da implementação do *outsourcing* no sector de (LDF) pela EDM:

1. Constituirá a melhor solução para o desempenho desta actividade.
2. Aumentará qualidade nos serviços prestados aos clientes.
3. Permitirá maior agilidade nas decisões por meio da redução dos níveis hierárquicos.
4. Perder-se-á confidencialidade.
5. Provocará uma dependência excessiva em relação ao terceiro.
6. Incorrer-se-á dificuldades no aproveitamento dos empregados já treinados.

## 2. ABORDAGEM TEÓRICA

### 2.1 Origem, utilização e significado do termo *outsourcing*

A técnica de contratar serviços teve a sua origem, como destaca Queiroz (1992:28), por volta de 1940, nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial. Neste período as indústrias da época precisavam concentrar-se na produção de armamento pelo que passaram algumas actividades de suporte à produção de armamentos a outros empresários prestadores de serviços. A esta estratégia de transferir algumas actividades a terceiros deu-se o nome de *outsourcing*.

Segundo Santos (1998:24) a palavra estratégia vem dos gregos, que lhe atribuíam o conceito da arte do general. O que significa que o termo tem a ver com as estratégias através das quais o general pretendia defrontar o inimigo, em particular com os planos de campanha e com a forma como este movia e dispunha as suas forças em combate.

Muitas vezes definida como a arte de planear e dirigir campanhas militares, o termo estratégia tem vindo, mais recentemente, a fazer parte do léxico de inúmeros autores, que o têm aplicado quer a teoria económica, quer mesmo à gestão, com referências expressas a estratégias militares como Carl Von Clausewitz (general prussiano e escritor que deve a sua fama à publicação dos seus escritos sobre a guerra) ou Sun Tzu – estratega militar que viveu no nordeste da China há dois mil e quinhentos anos. Os seus ensinamentos têm sido largamente aplicados na área de gestão (*ibidem*).

Mas o *outsourcing* começa a ganhar maior destaque na década de 80, quando houve a abertura de mercados e a globalização da economia, factores que forçaram as empresas a desenvolverem estratégias competitivas baseadas na cooperação, para alcançar maior produtividade e qualidade visando atender às necessidades e expectativas dos clientes.

Se o processo do *outsourcing* é anterior àquele já dominado pela empresa tem-se um *outsourcing* “para trás” – ou do inglês *upstream*. Do mesmo modo, se o serviço/produto levado ao *outsourcing* é um passo a mais em direcção ao consumidor final, trata-se de um *outsourcing* para frente, ou *downstream* (Azevedo, 1996: 2-3)



O termo *outsourcing* segundo Arnold (2000:23) é citado na literatura como uma abreviatura para "*outside resource using*", ou seja, "uso de recursos externos". Para o autor, *outsourcing* significa criar valor fora da empresa.

Criar valor fora da empresa, significa realizar actividades com uso de recursos externos à empresa. Com esta perspectiva externa, os limites empresariais tornam-se cada vez mais interessantes uma vez que, a ideia de empresa sem fronteiras é a integração dos parceiros externos para criar e adicionar valor para o consumidor final.

Ao se pensar na integração de parceiros externos para criar valor adicional, significa sob ponto de vista empresarial fazer uma abordagem estratégica em recursos externos. Seguindo a abordagem baseada em recursos, a empresa pode ser entendida como um único complexo de recursos e conhecimentos. Sem obter estes recursos do ambiente, não seria capaz de sobreviver na competição.

Na pesquisa feita pelo departamento intersindical de estatística e estudos sócio económicos — DIEESE (1993:5), o *outsourcing* é um processo que pode ter duas faces independentes, mas não excludentes:

- A desactivação, parcial ou total, dos sectores produtivos ou seja, a empresa que realiza o *outsourcing* deixa de "produzir" e passa a "comprar" produtos de outras empresas;
- A contratação de uma ou mais empresas que alocam trabalhadores para a execução de algum serviço no interior da empresa do cliente.

Mas de acordo com Vales (1992:20), o *outsourcing*, de maneira geral, pode apresentar três estágios:

- Inicial — serviços de apoio, como: limpeza, segurança, outros;
- Intermediário — actividades ligadas à função principal da empresa, como: manutenção da fábrica, assistência técnica e outros;
- Avançado — o *outsourcing* de actividades-chave da empresa, como: gestão de certos processos, implantação da qualidade total, entre outros.

Nos últimos anos, destaca Silva (1997:29), o *outsourcing* ultrapassou os limites da transferência de actividades de serviços de apoio, para ocupar espaço também no fornecimento de *itens* antes considerados como integrantes essenciais do produto principal.

Marques (1992:13), a propósito de um estudo que desenvolveu sobre o *outsourcing*, refere que o mesmo ocupa hoje (início dos anos noventa) um importante lugar no conjunto de relações entre as empresas, nas economias de mercado, tanto no plano nacional como no plano mundial.

Nota-se, assim, que o *outsourcing* está se expandindo dentro das empresas, tornando-se responsável por grande parte do processo produtivo. E para que isto ocorra, de acordo com Leite (1994:23) a análise deve ser feita caso a caso pois, cada empresa apresenta um cenário diferente e o que pode funcionar bem para uma pode vir a ser um desastre para outra.

Uma vez que o fenómeno do *outsourcing* está geralmente ligado ao dilema de fazer *versus* comprar, far-se-á menção no tópico seguinte de algumas questões que deverão ser analisadas ao se pretender optar por uma das alternativas.

## **2.2 Ferramentas de suporte à decisão de fazer *versus* comprar**

A decisão de fazer ou comprar pode ser encarada sob perspectiva de diferentes abordagens conceituais, as quais podem contribuir para a identificação de situações práticas. Segundo Gutwald (1996:21-38), podem para tal ser feitas as seguintes análises:

### **Análise económica**

Consiste no modelo mais simples e tradicional de se abordar a questão da especialização, por meio da comparação do custo de fabricação/prestação de um certo serviço com o custo da sua aquisição no mercado. Normalmente a análise é realizada em função das vantagens comparativas operacionais. O modelo, entretanto, ignora aspectos relacionados com os custos de coordenação, custos da falta de qualidade do fornecedor, dentre outros factores.

## **Análise de competências essenciais**

Consiste em focalizar esforços da empresa em um conjunto de funções, que distinguem uma empresa dos seus concorrentes, denominadas competências essenciais. Assim, à medida que as decisões em relação ao *outsourcing* se aproximam das competências essenciais, maior o risco envolvido. As críticas ao modelo são relacionadas às suas restrições de execução de uma análise dinâmica.

## **Análise dos custos de transacção**

Consiste na análise de todos custos envolvidos em uma transacção bilateral, como custos de negociação, pesquisa e custos incorridos na elaboração e implementação do contrato de modo a que o mesmo preveja custos das imperfeições como, comportamentos oportunistas das partes envolvidas. Buscando obter maior eficiência, as empresas procuram adoptar configurações organizacionais que minimizem os custos de transacção. As críticas ao modelo estão relacionadas à sua sub-estimação em relação aos factores competitivos e de carácter estratégico.

As empresas, normalmente recorrem o *outsourcing* visando à obtenção de melhorias em seus processos de produção, no que se refere ao aumento da flexibilidade e a possibilidade de acesso às melhorias tecnologias disponíveis. Busca-se ainda alcançar, por meio de parcerias, relações de longo prazo e confiança mútua, como proposto no ambiente *just in time* (JIT). Neste ambiente a gestão é direccionada para fazer o que for necessário, na hora certa, sem desperdícios de material, de tempo e de esforço pessoal, com o mínimo de *stock* (sejam de produtos, de equipamentos e de pessoal) de forma que a empresa possa oferecer ao mercado, produtos/serviços a preços competitivos e ainda ter flexibilidade para atender a variação da demanda.

## **2.3 Conceitos do *outsourcing* segundo alguns autores**

A seguir apresentam-se alguns conceitos de *outsourcing* encontrados na revisão da literatura, na perspectiva de vários autores.

Na concepção de Halevi (1999:46), o *outsourcing* é uma filosofia de gestão. Segundo o autor, este termo engloba três conceitos diferentes: (i) O *outsourcing* de algum trabalho

que não é da linha principal da empresa; (ii) Criação de uma parceria estratégica de longo prazo com outra empresa — que se torna uma extensão da empresa; (iii) Compra de produtos e componentes que anteriormente eram produzidas pela empresa. O autor refere também que a aplicação do *outsourcing* pode se dar em primeiro lugar com o *outsourcing* de serviços de terceiros, em segundo com o emprego de trabalhadores temporários e por último com o emprego de consultores.

Na mesma perspectiva Giosa (1999:14) concebe o *outsourcing* como um processo de gestão pelo qual são transferidas algumas actividades empresariais para terceiros — com os quais se estabelece uma relação de parceria — ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que actua.

Finalmente, Queiroz (1998:53) engloba todos os conceitos citados acima, quando refere que o *outsourcing* é uma técnica administrativa, uma metodologia e um processo. Como técnica administrativa, possibilita o estabelecimento de um processo de transferência, a terceiros, das actividades de apoio permitindo a empresa concentrar-se no seu negócio, ou seja, no objectivo final. É uma metodologia de motivação e fomento à criação de novas empresas, que possibilita o surgimento de mais empregos; incentiva o aparecimento de micro e médias empresas; e ainda o trabalho autónomo; gerando também a melhoria e incremento nas empresas existentes no mercado, com ganhos de especialidade, qualidade e eficiência. É o processo da busca de parcerias, determinado pela visão empresarial moderna e pelas imposições do mercado.

Nos conceitos apresentados, a maioria dos autores menciona que o *outsourcing* caracteriza-se pela transferência de uma actividade desenvolvida internamente na empresa para uma outra empresa especializada na actividade em questão, ou seja, a empresa deverá possuir capacidades específicas que a qualifiquem a ser fornecedora desta actividade. Deve-se também estabelecer uma relação de parceria entre a empresa compradora e a fornecedora, pois assim é possível haver uma maior integração entre ambas pois a parceria como nos diz Castro (1992:22), é a convergência de interesses, onde se decide trabalhar em conjunto, em torno de objectivos comuns, e que para efeitos práticos, fornecedores e compradores se comportem como sócios de um negócio, permitindo que os benefícios sejam repartidos entre si.

No contexto deste trabalho, o qual tem como foco o sector de LDF, o *outsourcing* é definido, de acordo com Silva (1997:30), como sendo a transferência de actividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta actividade como sua actividade-fim, liberando a empresa para concentrar seus esforços em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Efectuar o *outsourcing* não é simplesmente deixar de fazer certas actividades internamente, transferindo-as para qualquer empresa fornecedora, é preciso estabelecer critérios para definir quais actividades são passíveis de serem levadas ao *outsourcing* e quais as empresas parceiras mais adequadas para executar as referidas actividades. Antes disso, ainda, é necessário que a empresa fundamente a sua decisão em levar ao *outsourcing* certas actividades para que este processo seja conduzido com sucesso.

#### **2.4 Factores que podem inibir o *outsourcing***

O processo do *outsourcing* se constitui, sem dúvida, de uma decisão estratégica cujos aspectos de curto, médio e longo prazo devem ser considerados cuidadosamente. Aspectos conjunturais e estruturais podem inibir, ou mesmo dificultar, a tomada de decisão em direcção ao *outsourcing*, conforme a listagem abaixo.

A **dificuldade de obter parcerias** em função das particularidades dos eventuais parceiros, apesar de não ser um factor inibidor, deve ser levado em conta aquando da análise da viabilidade do *outsourcing* (Rezende, 1997:14).

Encontrar um fornecedor que atenda rigorosamente os três Ps (Preço competitivo, Prazo de entrega adequado e Produto com qualidade assegurada), não é tarefa fácil e, por mais que se tenha estabelecido um compromisso de princípio confiável (Um contrato no qual as promessas acordadas são garantidas por mecanismos de incentivo e controle, de tal modo que as partes não identifiquem motivações económicas para o rompimento contratual, ou mais, para a quebra das promessas previamente estabelecidas) entre as partes, em caso de qualquer problema ligado ao processo, a empresa que requisitou o *outsourcing* pode se encontrar numa situação de **dependência em relação ao terceiro ou seja do fornecedor**. Além disso, na situação de haver uma flutuação nos preços das matérias-primas, situação muito comum em diversas industrias a análise custo-benefício entre fazer *versus* comprar poderá ficar comprometida.

Muitas vezes, realizar o *outsourcing* pode significar a **redução da diferenciação** ou seja, uma actividade levada ao *outsourcing* reduz as barreiras à entrada a medida que o conhecimento e a tecnologia desenvolvidos internamente são partilhados com fornecedores. Por tanto ao se fazer o *outsourcing* de uma certa actividade no sentido *upstream*, a empresa pode perder um pouco da sua habilidade de diferenciação, uma vez que os seus concorrentes poderão ter acesso às mesmas fontes que a empresa em questão, a menos que sejam elaboradas cláusulas que proíbam tal conduta.

**Aspectos sindicais** também devem ser levados em conta na decisão de realizar o *outsourcing* em determinada actividade, principalmente junto daquelas categorias com certo poder de mobilização.

## **2.5 Factores estimuladores à tomada de decisão pelo *outsourcing***

Abaixo serão discutidos tópicos que favorecem a decisão em direcção ao *outsourcing*, sob diferentes perspectivas:

- i. Sob ponto de vista económico;
- ii. Sob perspectiva de competências essenciais e
- iii. Sob aspectos relacionados com a performance operacional.

### **2.5.1 *Outsourcing* sob ponto de vista económico**

Alguns factores podem direccionar uma empresa a adopção do *outsourcing* visando a obtenção de objectivos financeiros directos.

O primeiro factor é a **transformação de custos fixos em variáveis**. Ao se transferir uma dada actividade para um fornecedor, os custos fixos relativos ao pagamento de salários e manutenção de equipamentos são transformados em variáveis sendo incorridos somente aquando a sua utilização.

Levar ao *outsourcing* uma dada actividade pode permitir a empresa comprar apenas quando necessita (filosofia do *just in time*), reduzindo os níveis do seu investimento.

### 2.5.2 Outsourcing sob perspectiva de competências essenciais

O *outsourcing* permite a empresa **focalizar a sua atenção nas competências essenciais** que são, segundo Greaver (1999:87), “combinações inovadoras de conhecimento, habilidades especiais, tecnologias patenteadas, informação, e métodos de operação exclusivos que provêm o produto ou serviço que os clientes valorizam e querem comprar”, direccionando recursos para aquelas actividades que merecem atenção em relação a concorrência.

A nível estratégico tal direccionamento ocorre em termos de:

- Eliminação daquilo que não é actividade principal da empresa, ou seja, actividades secundárias;
- Aumentar a agilidade nas decisões.

A nível tático a focalização se dá por meio de serviços específicos, uma vez que para executá-los são necessários muitos recursos, tais como: mão-de-obra capacitada e especializada, equipamentos adequados, equipamentos de protecção individual; diminuição do quadro pessoal e redução dos encargos sociais;

A nível operacional, em geral, a focalização se dá pelas seguintes razões:

- Minimização de custos;
- Relação custo-benefício;
- Serviços que não são de rotina, ou aqueles que apresentam pouca repetição;
- Rapidez com que são executados certos serviços.

Concluindo, numa realidade em que a busca por custos menores e melhores padrões de qualidade são consideradas condições essenciais de permanência no mercado, o *outsourcing* surge como via alternativa para suprir este problema. Em outras palavras, um processo de *outsourcing* visa libertar a organização da necessidade de exercer actividades tidas como periféricas e secundárias, liberando-a para canalizar esforços no sentido de maximizar de forma mais efectiva, capital, tempo, espaço físico, tecnologia, capacidades pessoais e outros factores directamente ligados ao seu negócio central.

No entanto, para que a empresa inicie um processo de *outsourcing*, além de fundamentar suas razões, necessita estimular seus funcionários para obter sua contribuição.

### 2.5.3 Outsourcing melhorando aspectos operacionais

Além de contribuir significativamente para a melhoria de qualidade da produção/serviços prestados pelas empresas, o *outsourcing* contribui também para uma melhor **flexibilidade da produção**. De modo a atender as exigências do mercado, muitas vezes são requeridas mudanças radicais. Evitar a eliminação de um produto/serviço, por meio da escolha de um fornecedor especializado, é um dos objectivos dos gestores de empresas ao recorrerem ao *outsourcing*.

Um outro factor que leva à adopção do *outsourcing* está relacionado com a possibilidade de **acesso às melhores tecnologias disponíveis**, à medida que fornecedores especializados realizam investimentos no desenvolvimento e aperfeiçoamento de processos, tornando desnecessário que as empresas enviem esforços onde alguém já o fez.

Operações realizadas internamente por processos tecnológicos já obsoletos podem comprometer a performance de etapas subsequentes da cadeia produtiva, muitas vezes limitando as características do produto/serviço final. Logo, a disponibilidade de produtos ou serviços de uma fonte externa com qualidade superior aos produzidos internamente é um ponto que tem influenciado a decisão quanto ao *outsourcing*. Além disso, a tolerância para com problemas qualitativos de origem interna é maior em relação aos distúrbios causados por terceiros. No último caso, acções correctivas são tomadas com mais vigor contribuindo para a criação de um ambiente de melhoria continua da qualidade do produto/serviço produzido.

Como argumenta Rezende (1997:14), a espantosa velocidade de desenvolvimento tecnológico dos tempos actuais, faz com que seja inviável modernizarem-se ao mesmo tempo todos os elos da cadeia produtiva, estimulando as organizações a procurarem externamente alternativas para o abastecimento de suas linhas de produção.



## 2.6 Contratos de outsourcing e a influência do ambiente institucional

Os contratos estão presentes em todas formas de organização, desde a fixação do preço até às garantias exigidas à prestação do serviço.

Contratos de *outsourcing*, normalmente incluem cláusulas definindo o tipo de trabalho a se efectuar, preços e condições de pagamento, critérios de avaliação de desempenho, confidencialidade, penalidades em caso de incumprimento, aspectos de carácter jurídico, dentre outras.

Mas, é importante salientar que a mera existência do contrato, no entanto, não representa nenhuma garantia de que os termos acordados serão cumpridos, sendo portanto necessária a existência de instituições reguladoras como forma de garantir os compromissos contratuais e de assegurar os investimentos eventualmente realizados. Desta forma, a análise do ambiente institucional constitui um requisito chave para a elaboração e viabilização económica dos contratos de *outsourcing*.

Para além do acima citado, as instituições desempenham também segundo Farina, Azevedo, Saes (1997:59) a função de restringir e condicionar as interacções humanas, reduzindo seus custos, e de impor restrições sobre outras instituições.

O mundo actual é marcado por relações económicas de carácter impessoal, onde instituições são postas a funcionar de modo a garantir o cumprimento dos contratos. Pelo facto de tais instituições serem carregadas de imperfeições, outros mecanismos visando à execução contratual devem ser utilizados. Neste sentido, o processo de garantia de implementação contratual se torna mais efectivo à medida que elementos que propiciem restrições informais (códigos de ética, tabus, costumes) passam a ser incorporados no dia a dia das empresas.

## 2.7 O Processo de outsourcing

Segundo Santos (1998:101-102), citando *The economist intelligence unit and Artuthur Andersem* a decisão para a implementação do *outsourcing* obedece o seguinte processo: (i) identificação de oportunidades; (ii) avaliação de oportunidades; (iii) selecção do fornecedor; (iv) processo de transição e; (v) acompanhamento e evolução do desempenho.

### **1.º Passo – Identificação de oportunidades**

Definição clara da estratégia da organização e identificação de suas fontes de vantagem competitiva, em particular na identificação e distinção dos processos vitais ou críticos (cujo desempenho deve ser assegurado pela própria organização) e dos não vitais, para que se possa maximizar a sua eficácia. Identificadas as competências essenciais, virtualmente todas as outras actividades constituem-se candidatas ao *outsourcing*.

### **2.º Passo – Avaliação de oportunidades**

Compreende a avaliação das oportunidades geradas no passo anterior: avaliação da qualidade e da relação custo/benefício relativa à forma como as actividades são asseguradas actualmente, descrição exhaustiva do serviço pretendido e do nível de desempenho desejado, bem como a definição de padrões de desempenho e instrumentos para a sua medição, definição clara dos objectivos prosseguidos com o *outsourcing*, e a comparação das expectativas em relação a esta, com a situação actual diagnosticada.

### **3.º Passo – Selecção do fornecedor**

Consiste na identificação dos potenciais candidatos e convite para participarem no concurso (processamento, envio, recolha, tratamento e análise da documentação de suporte a este); determinação da extensão do controlo necessário e do tipo de relacionamento que se pretende com o fornecedor (que se relaciona sobretudo com o grau de importância estratégica da actividade e com o risco associado ao seu mau desempenho, risco que será tanto mais elevado quanto o forem a probabilidade de o desempenho ser mau e das consequências desse mau desempenho serem elevadas); definição dos requisitos e dos critérios com base nos quais será tomada a decisão e, finalmente, a análise e avaliação das propostas e escolha do candidato vencedor.

### **4.º Passo – Processo de transição**

Compreende, para além da elaboração do respectivo plano, a transição dos processos e a sua integração com os demais processos da empresa.

## 5.º Passo – Acompanhamento e avaliação do desempenho

Aferição do nível de desempenho (relatórios periódicos e, utilização de instrumentos de medida, que permitam a comparação dos padrões definidos com o desempenho real); implementação de medidas correctivas. Procura-se essencialmente propiciar a melhoria contínua dos processos da organização, o que passa também pela monitorização sistemática do meio envolvente, em busca de novas oportunidades e alternativas.

### 2.8 O *outsourcing* de actividades principais

No desenvolvimento deste trabalho, até este momento, todas as abordagens sobre o *outsourcing* consideradas, defendem que somente as actividades não principais podem ser levadas ao *outsourcing*. No entanto, mesmo actividades consideradas principais podem ser levadas ao *outsourcing* quando a empresa está sob algumas ameaças decorrentes de mudanças em empresas concorrentes e do mercado, as quais, a empresa, por alguma razão não acompanhou.

As situações que serão apresentadas a seguir são baseadas nos resultados de estudos de casos publicados por (Baden-Fuller, Stopford, Targett, Hunt, 2000:285-295).

O *outsourcing* de actividades principais pode melhorar a forma do empreendimento significativamente, porém, modelos tradicionais de estratégia sugerem que o *outsourcing* de actividades principais é arriscado. O argumento principal é que a empresa pode perder suas competências principais e, ficar um espaço vazio (Hamel e Prahalad, 1990: 79-91).

Nos seus estudos, aqueles autores identificaram quatro circunstâncias em que o *outsourcing* de actividades principais de uma empresa faz sentido.

#### 2.8.1 Circunstâncias que conduzem à decisão pelo *outsourcing* de actividades principais

O *outsourcing* de actividades principais de uma empresa faz sentido quando a mesma está debaixo de uma ameaça em uma ou mais de uma das quatro circunstâncias descritas a seguir:

1. **Catch-up** (Alcançar): apesar de uma modificação lenta do ambiente a empresa foi antecipada pelos seus rivais e portanto, precisa levantar-se rapidamente;

2. **Mudança na cadeia de valor:** a empresa tem que responder às necessidades dos clientes que se modificaram ao longo do tempo;
3. **Substituição da tecnologia:** a tecnologia principal da empresa está ultrapassada por causa de tecnologias novas;
4. **Mercados emergentes:** mercados novos estão disponíveis à empresa por causa de mudanças rápidas em tecnologia e demanda de clientes.

Pode-se resumir estas situações focalizando nas circunstâncias externas que estão mudando e direccionam a decisão da empresa para o *outsourcing*. São duas as dimensões externas de equilíbrio organizacional: o ambiente socio-económico (o qual será reduzido ao grau de mudança nas necessidades do cliente) e o ambiente tecnológico (o qual será reduzido à tecnologia usada pela empresa). A consideração da natureza das mudanças nestas duas dimensões, dará quatro possibilidades: mudanças na demanda lentas/rápidas e mudanças lentas/rápidas na tecnologia principal.

A tabela 2.1, a seguir, resume estas situações. No caso de *catch-up*, a empresa percebe que sua competência essencial tem pouco valor porque ficou para trás nos desenvolvimentos industriais. Em tais casos, construir habilidades novas é fundamental.

Quando as economias na cadeia de valor estão se alterando, as antigas competências principais críticas da empresa tornam-se competências periféricas, e assim outras competências surgem. Deste modo, as empresas podem direccionar as energias numa nova actividade. Quando a tecnologia muda de tal modo que a antiga competência essencial torna-se ultrapassada e substituível, a empresa se depara com um teste mais crucial: tem que se ajustar ou perecerá. Aqui, para permanecer competitiva, a empresa tem que comprar ou ter acesso a novas habilidades.

Finalmente, no caso de mercados emergentes a empresa não tem a tecnologia necessária nem uma base de cliente completamente efectiva. Neste caso, todas as outras empresas do ramo estão posicionadas, e a empresa necessita construir uma rede de parcerias para direccionar a questão de criar novas competências principais.

A tabela 2.1: Quatro categorias do outsourcing

	Tecnologia evolutiva	Tecnologia ficou para traz
<b>As Necessidades Dos clientes Estão Crescendo Lentamente</b>	<b>Catch-up</b> O que deveria ser uma competência essencial é na realidade de pouco valor, devido ao fracasso da empresa. A empresa deve alavancar-se com as rivais que evoluíram mais rapidamente.  <b>Decisão:</b> Construir nova competência.	<b>Mudança de tecnologia</b> As tecnologias fundamentais requeridas para satisfazer as necessidades dos clientes mudaram. A empresa precisa comprar novas habilidades para permanecer na corrida competitiva.  <b>Decisão:</b> Acesso a nova competência.
<b>As Necessidades Clientes Estão Mudando Rapidamente</b>	<b>Economias de cadeia de valor em mudança</b> A fonte lucros esta mudando na cadeia de valor. O que era crítico é agora periférico, e pode agora ser levada ao <i>outsourcing</i> .  <b>Decisão:</b> Custo.	<b>Mercados emergentes</b> A empresa não possui a tecnologia nem clientes para explorar o mercado por completo. Rivais frequentemente estão em posições semelhantes.  <b>Decisão:</b> Obter inovações rápidas para chegar primeiro no mercado.

Fonte: Adaptado de Baden-Fuller et al (2000)

### 2.8.2 Quando faz sentido levar ao *outsourcing* competências principais

Defender a competência essencial é uma necessidade para muitas empresas, mas não para todas e nem em todas as situações. Os estudos de casos mostram as circunstâncias onde o *outsourcing* do que parece ser essencial conduz à vantagem competitiva mediante a criação de novas regras do jogo. Estas novas regras podem ser mudanças no lado do cliente ou na tecnologia ou ambas.

Na tabela 2.2, a seguir, estão sintetizadas estas circunstâncias e as acções administrativas para cada caso.

*Tabela 2.2: Circunstância e acções administrativas a tomar no caso em que outsourcing do que parece ser essencial conduz à vantagem competitiva*

<p><b>Catch-up</b></p> <p>Selecione parceiros que tenham tecnologias de ponta;</p> <p>«Empreste» as competências do parceiro;</p> <p>Escolha um parceiro que não possa competir directamente com o seu negócio.</p>	<p><b>Mudança de tecnologia</b></p> <p>Reconheça que, devido a inércia, a empresa pode não ser capaz de adaptar-se a nova tecnologia;</p> <p>Escolha parceiros pelo seu espírito empreendedor que possam aumentar a competência e se tomarem os professores da empresa;</p> <p>Mantenha a administração cuidadosa dos direitos de propriedade intelectual, para controlar as ameaças de longo prazo.</p>
<p><b>Encontrar as necessidades dos clientes em mudança</b></p> <p>Mantenha o foco no cliente;</p> <p>Selecione parceiros que podem ser flexíveis;</p> <p>Esteja preparado para transferir para o parceiro a tecnologia.</p>	<p><b>Mercados novos</b></p> <p>Reconheça que nenhuma empresa existente pode ter as combinações e habilidades exigidas para desenvolver os mercados novos;</p> <p>Identifique elementos chaves que são parceiros rivais e potenciais;</p> <p>Forme joint ventures com aqueles que têm uma reputação para um rápido desenvolvimento agressivo;</p> <p>Seccione parceiros que possam trabalhar juntos.</p>

*Fonte: Adaptado de Baden-Fuller et al (2000)*

### **2.8.2.1 O outsourcing para catch-up**

As empresas levam ao *outsourcing* o que consideram principal, quando suas capacidades se tornam reduzidas em relação aos seus concorrentes. Empresas que necessitam de mudanças deparam-se com desafios em muitas frentes tais como: desafios de carácter tecnológicos e de carácter organizacional. As capacidades que deveriam ser a fonte de vantagem competitiva podem não estar em evidência.

Realizar o *outsourcing* em casos de *catch-up* pode servir a vários propósitos. Operações existentes podem ser de alto custo que um contrato de *outsourcing* oferece. Mas o que é mais importante no *outsourcing*, é que permite à empresa uma pausa para “respirar” e reinventar suas capacidades críticas futuras. Se a empresa é capaz de achar um parceiro tecnologicamente actualizado, então há uma possibilidade adicional de aprender directamente a partir do parceiro sobre os mais recentes desenvolvimentos.

### **2.8.2.2 Outsourcing devido às mudanças das necessidades dos clientes**

Em muitas indústrias as regras de jogo mudam devido a mudanças importantes nas preferências dos clientes. Nestas circunstâncias, a fonte de lucros na cadeia de valor pode mudar de uma parte para outra. Às vezes, como em exemplos onde bens se tornam *commodities* ou seja, bens que eram produzidos em pequena escala passam a ser produzidos em massa, o valor agregado muda a área de comercialização para a de provisão. Em outros casos onde artigos se tornam mais associados com a moda, a fonte de valor pode trocar na direcção oposta de produção para comercialização.

### **2.8.2.3 O outsourcing devido à mudança na tecnologia**

A mudança tecnológica pode trabalhar contra a empresa estabelecida, e redefinir o negócio de tal modo que o *outsourcing* lhe possibilite competitividade. Ao se mudar a tecnologia existente na produção de determinado produto a empresa pode como salvação recorrer-se ao *outsourcing* para poder permanecer competitiva no mercado em que opera.

### **2.8.2.4 O outsourcing em mercados emergentes**

Em mercados emergentes, onde a tecnologia e os clientes mudam constantemente e tendem a ser incertos, o *outsourcing* requer formas de alianças complexas. Estas permitem às empresas estabelecidas criarem combinações flexíveis de tecnologia em desenvolvimento e explorar os novos mercados.

Concluindo, o *outsourcing* de competências principais pode ser muito benéfico para as empresas, quando é feita a abordagem certa. Na verdade há riscos, mas também há grandes recompensas. Assim, considerando o acima exposto, pode-se inferir que o *outsourcing* como estratégia de gestão administrativa-operacional tem sido utilizada pelas empresas principalmente envolvendo actividades de apoio, entretanto, conforme foi abordado algumas empresas chegam a levar ao *outsourcing* a sua actividade principal.

## 2.9 Vantagens, desvantagens e riscos associados ao *outsourcing*

Na tomada de decisão em relação ao *outsourcing* é importante considerar as suas vantagens, desvantagens e os riscos associados. Segundo Santo (1998:104:108) as mesmas podem ser:

### Vantagens

1. A realização do *outsourcing* em actividades não críticas, permitindo a libertação de recursos (atenção e tempo da gestão, dinheiro, pessoal, equipamento) e a sua afectação e focalização nas actividades críticas para a empresa, pode constituir uma forma de potenciar a criação de vantagens competitivas. O *outsourcing* permitirá assim, deslocar o enfoque da organização, para a satisfação das necessidades dos clientes.
2. O *outsourcing* constitui, não raras vezes, a única forma de penetrar em novas indústrias ou mercados, em face de elevadas barreiras à entrada (como por exemplo barreiras relativas à tecnologia ou ao montante de investimento necessário).
3. O *outsourcing* constitui, por vezes, a melhor solução para o desempenho de actividades de difícil gestão ou controlo. A verificação desta vantagem dependerá, em grande medida, da eficácia do parceiro.
4. O *outsourcing* pode proporcionar o redimensionamento da estrutura organizacional, permitindo o seu achatamento e, por essa via, aumento da flexibilidade e rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente.
5. O *outsourcing* pode constituir um importante auxiliar e até um elemento catalizador de projectos de reengenharia de processos.



6. O *outsourcing* pode permitir o acesso às *best practices* (melhores práticas) e constituir um importante observatório de *benchmarking*. Segundo Santos (1998,67), por *benchmarking* deve entender-se como o processo sistemático e metodológico de análise e pesquisa do mercado, orientado para os produtos, serviços, processos e práticas de outras empresas (normalmente das empresas líderes).

A ideia não é a de copiar pura e simplesmente as *best practices*, mas sim a de compreender porque razão os líderes são melhores na execução de uma certa actividade em relação a empresa.

7. O *outsourcing* pode permitir ainda, além da diminuição das necessidades de investimento e sua melhor afectação, permitir a partilha de risco com a empresa que realizará o *outsourcing*.

#### **Desvantagens**

1. Perda de controlo da execução das actividades; aumento da necessidade de controlo.
2. Perda de confidencialidade.
3. Perda de flexibilidade e reacção lenta à mudança (sobretudo às alterações de tecnologia e da preferência dos clientes).
4. Constatação de que a empresa esta a incorrer em custos mais elevados do que se as mesmas actividades tivessem sido executadas com meios internos da organização.
5. Perda de *know-how* (conhecimento) e de competências internas.
6. Impossibilidade de regresso ao desempenho interno das actividades levadas ao *outsourcing* ou só possível com elevados custos de mudança.
7. Desmotivação do pessoal, gerada pelas incertezas e instabilidades associadas à condução do processo.

8. Elevados custos associados à gestão das empresas que irão realizar as actividades levadas ao *outsourcing*, por via da necessidade de controlo do seu desempenho; dificuldades na integração das actividades asseguradas por estes, com as demais desempenhadas pela organização.

### **Riscos ao *outsourcing***

1. A possibilidade de a empresa que irá realizar o *outsourcing* se revelar mais ineficaz e ineficiente que o subcontratante ou seja, o serviço prestado ser de má qualidade e ter consequências ao nível da satisfação, quer dos clientes, quer mesmo dos empregados.
2. A inexperiência do pessoal da empresa que irá efectuar o *outsourcing*. Apesar de uma das vantagens aparentes do *outsourcing* ser o recurso a especialistas, a verdade é que isso nem sempre acontece. Muitas vezes, o pessoal que assegura o desempenho das actividades no subcontratado é o que foi transferido do contratante, para o efeito. Além disso, sobretudo quando se trata de negócios grandes em que a empresa que irá efectuar o *outsourcing* não dispõe internamente dos recursos humanos necessários, ela própria (a empresa) os vai procurar no mercado, e muitas vezes com redobrada urgência, não condizente com a eventual qualidade a subcontratar.
3. Incerteza em relação à evolução do negócio. Risco inerente à formalização de um negócio a concretizar ao longo de um período futuro, num contexto em constante mutação.  
Este risco pode transformar-se em uma desvantagem real, se surgirem, num futuro mais ou menos próximo, empresas que realizam o *outsourcing* de forma mais eficiente, eficaz e com maior diversidade de soluções; ou se surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das actividades em causa (desempenho interno) ou ainda se, por força de alterações do mercado e da tecnologia, a organização se encontrar numa situação de frágil e sem competências internas para rapidamente se adaptar ao novo meio envolvente.

4. Relacionado com este último ponto, surgem dois riscos adicionais interligados: o facto de a subcontratação diminuir a capacidade de aprendizagem organizacional e, simultaneamente, as suas capacidades criativas e inovadoras, uma vez que não são os seus recursos humanos a beneficiar da experiência decorrente do desempenho dessas actividades, nem a aplicar à sua execução ou a absorver destas as inovações e a criatividade potenciais.
5. O perigo de o *outsourcing* se traduzir, na prática, e durante bastante tempo, no aparecimento de mais um interlocutor a dificultar a comunicação e/ou a gerar conflito entre as várias partes envolvidas.
6. Os custos ocultos. Estes ficam a dever-se, essencialmente à não consideração dos custos não inventariados, relacionados com o processo que culmina com a assinatura do contrato ou a necessidade de gestão do próprio contrato; e os inerentes ao desempenho, e da necessidade da eventual extensão ou redução dos serviços a prestar pelo subcontratado, em resposta a alterações no meio envolvente.

Toda técnica de gestão, independentemente de ser nova ou não, requer certos cuidados, e sempre oferece, oportunidades e riscos.

Segundo Alvarez (1996: 65) toda técnica de gestão se confirma como oportunidade à medida que seus riscos sejam conhecidos; contudo, é a experiência, na maioria das vezes, que determina o sucesso. No processo do *outsourcing* os gestores de topo devem focalizar alguns cuidados a serem tomados, sintetizados na tabela 2.3, para evitar riscos de enfrentar insucessos que podem advir do processo, sendo que alguns deles estão apresentados na Tabela 2.4.

Tabela 2.3: Principais cuidados a serem tomados no processo do *outsourcing*

1. Identificação de actividades-fim (iniciar o processo do <i>outsourcing</i> pelas actividades de apoio e somente depois chegar ao núcleo operacional)
2. Desenvolvimento de um programa de consciencialização aos funcionários (com envolvimento de todos os níveis hierárquicos; de comunicação ampla e transparente) para evitar resistências internas;
3. A divulgação ampla (para promover motivação);
4. Avaliação dos ganhos de qualidade e eficiência;
5. Análise de aspectos contratuais; Questão social (para minimizar o impacto da dispensa de pessoal, sugere-se transformar funcionários em pequenos empreendedores, o que facilita o processo do <i>outsourcing</i> , pois não provoca descontinuidade no trabalho, em virtude de que a empresa que irá efectuar o <i>outsourcing</i> estar já familiarizada com os valores e princípios do cliente);
6. Qualificação da empresa que irá efectuar o <i>outsourcing</i> (análise de factores como conceito no mercado, situação económico-financeira, mentalidade empresarial adequada ao estabelecimento de parcerias, experiência, idoneidade, e outros);
7. Treinamento (ou apoio ao treinamento do pessoal da empresa que irá efectuar o <i>outsourcing</i> , principalmente em conceitos bases de administração; preferivelmente nas instalações da contratante, pois facilitará a absorção de seus padrões de qualidade e a familiarização de seus procedimentos);
8. Exclusividade (quando o parceiro tem somente um cliente a garantir-lhe a sobrevivência, isto pode ser caracterizado por uma dependência económica.
9. Auditoria da qualidade (frequentes, com o estabelecimento de indicadores de performance do fornecedor, com apresentação rotineira de comprovantes do seu desempenho e de suas obrigações fiscais e acompanhadas de consultoria quando necessário).

Fonte: Alvarez (1996: 66-74).

Tabela 2.4: Principais insucessos decorrentes do outsourcing e sua prevenção

Principais insucessos	Prevenção
1. Centralização — se uma empresa não está culturalmente preparada para levar ao <i>outsourcing</i> determinada actividade mas, insiste em efectua-lo, podem correr, ao nível do topo, disputas internas pelo poder.	Descentralizar, antes de iniciar o processo de <i>outsourcing</i> .
2. Incompatibilidade cultural — uma parceria só terá sucesso desde que haja adequabilidade cultural entre as partes.	Seleccionar parceiros com cultura compatível; e Colocar cláusulas no contrato que regulem a substituição de parceiros em caso de incumprimento do acordado.
3. Riscos decorrentes do hermetismo tecnológico do parceiro, os quais são maiores à medida que envolvem tecnologias mais sofisticadas.	Fazer constar no contrato dispositivos que garantam a transparência de métodos, técnicas e materiais utilizados.
4. Inexperiência.	Realizar <i>benchmarking</i>
5. Aspectos jurídicos — a inobservância de aspectos que regem as empresas contratantes e contratadas e suas controvérsias pode levar a embates judiciais.	Possuir assessoria jurídica; e minimizar riscos da caracterização de vínculo empregatício se houver a disposição do terceiro para assumir as responsabilidades por toda e qualquer reclamação judicial que eventualmente surja.
6. Riscos de adquirir os serviços de um fornecedor que engajou-se em práticas de negócio ilegais, por exemplo: empregam crianças, (Bragg, 1998:247).	Periodicamente auditar as actividades do fornecedor, com objectivo de detectar tais práticas.

7. Atrasos causados pela partilha da capacidade de produção do parceiro com outras empresas (principalmente se os pedidos da empresa são pequenos e de pouco valor em relação ao total dos pedidos que o parceiro tem que executar), (Bragg, 1998:247).	Comunicações constantes com o parceiro; oferta de prémios (incentivos) pelo trabalho desempenhado ou utilizar um pequeno parceiro para elevar a prioridade dos produtos na programação da produção/serviços.
8. Baixa qualidade do produto/serviço levado ao <i>outsourcing</i> .	Averiguar, antes da contratação, os padrões de qualidade que o parceiro pode oferecer.

Fonte: Adaptado de Alvarez (1996:77-83) e Bragg (1998:247)

Uma das questões, talvez a principal e a mais relevante a ser considerada pela empresa no processo do *outsourcing*, é a de identificar qual ou quais são as actividades consideradas essenciais e as não essenciais, (Harland, 1996:66).

Essa preocupação advém do conceito de *core competencies* de Hamel e Prahalad (1990:71-91). Segundo esse conceito a empresa deve se concentrar nas suas actividades essenciais e deixar as outras para os outros fazerem.

Portanto a seguir apresenta-se uma metodologia que possibilita a determinação das *core competencies* da empresa.

## 2.10 Como Identificar o que pode ser Levado ao *Outsourcing*

Dentro das empresas existem actividades que são consideradas as “mais importantes” que são as “actividades-fim”, as “menos importante” que são as “actividades-meio” e as que devem ser eliminadas pois só trazem prejuízo para a empresa. Essa esquematização em menos e mais importante, como será tratado a seguir, é uma forma usada para justificar que quando a actividade é menos importante ela poderá ser levada ao *outsourcing*, pois se ocorrer algum problema com o fornecimento dessa actividade a empresa não ficará de todo comprometida com os seus objectivos. Nesse sentido, uma ideia subjacente na concepção de autores como Romanoschi (1994); Alvarez (1996); Silva (1997); Queiroz (1998); Girardi (1998); e Giosa (1999) sobre o *outsourcing*, é que este requer uma tomada de decisão empresarial na determinação da sua actividade-fim para se escolherem as actividades que podem ser levadas ao *outsourcing*.

Por tanto, é necessária uma análise das actividades realizadas na empresa, para identificar principalmente as suas actividades principais – suas actividades-fim ou suas *core competencies*.

Estas *core competencies* agregam valor ao produto e a principio não devem ser levadas ao *outsourcing*, a não ser que façam parte de alguma das quatro situações referidas acima onde, em alguns casos, as actividades principais podem ser levadas ao *outsourcing*. Todavia, é importante a identificação de actividades-meio, caracterizadas como acessórias, secundárias, de suporte ou de apoio à actividade principal, que é importante para a sobrevivência do negócio, mas não para o seu máximo sucesso. Estas actividades, geralmente são passíveis de serem levadas a *outsourcing*.

Queiroz (1998:99) destaca que as funções empresariais que forem identificadas como intrinsecamente ligadas à actividade-fim não devem ser levadas ao *outsourcing*, uma vez que fazem parte da finalidade empresarial e como tal precisam e devem ser administradas pela própria empresa.

A tabela 2.5 a seguir estabelece uma comparação entre as actividades-meio e actividades-fim das empresas.

*Tabela 2.5: Comparação entre actividades-meio e actividades-fim*

Actividades-meio	Actividades-fim
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agregam custo ao produto</li> <li>▪ Caracterizam-se como acções e atitudes administrativas ou intermediárias no processo produtivo nas empresas, apoiando ou suportando a produção, sem interferir na qualidade ou no funcionamento do produto/serviço.</li> <li>▪ Mantê-las como gestão própria, administrando-as directamente; traz incremento no custo operacional das empresas, que transferem-no ao preço final do produto/serviço, encarecendo-o e reduzindo a sua competitividade e atractividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agregam valor ao produto.</li> <li>▪ Fazem parte intrínseca do processo produtivo, sendo essenciais na montagem, construção e fabricação do produto. Estão directamente ligadas à qualidade e ao funcionamento do produto/serviço.</li> <li>▪ O gestão desta actividade está sempre dirigida para a melhoria do produto/serviço, mediante o aprimoramento da tecnologia, a aquisição de novos conhecimentos, que se aplicados ao produto, o farão mais atractivo e eficaz, moderno, tecnicamente avançado e mais competitivo, atendendo às necessidades do mercado. Com isso aumenta o consumo, melhorando a rentabilidade da empresa.</li> </ul>

*Fonte: Adaptado de Queiroz (1998: 101)*

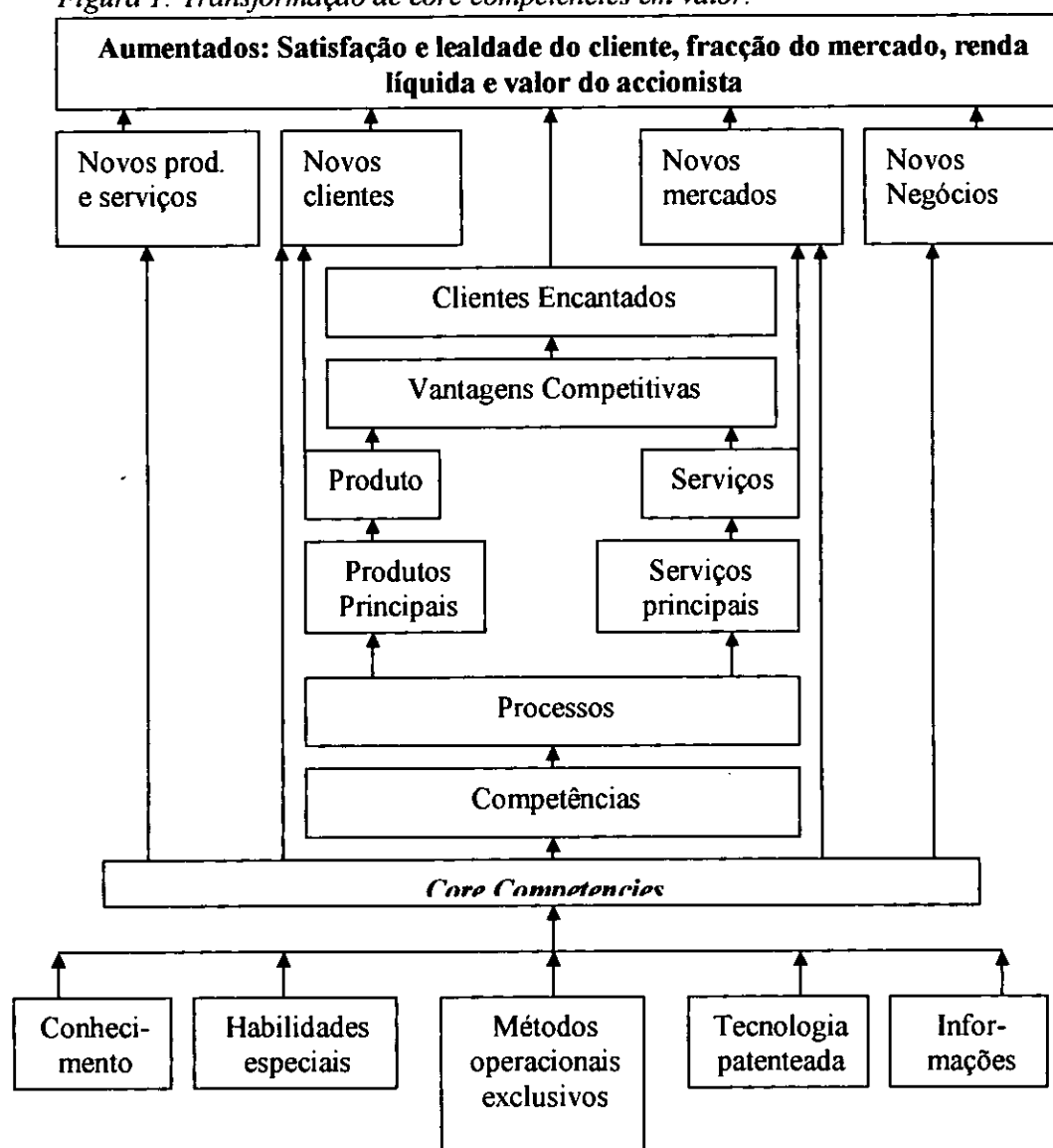
Montgomery e Porter (1998:302) destacam que pelo menos três testes podem ser aplicados para identificar as competências principais de uma empresa: (i) uma competência essencial deve prover acesso potencial a uma variedade ampla de mercados; (ii) uma competência essencial deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final (iii) uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. Os autores referem que uma competência essencial será de difícil imitação se for uma harmonização complexa das tecnologias individuais e habilidades de produção.

Greaver (1999:91) representa na Figura 1, a seguir, o resumo do que ele denomina de Método para identificação de competências essenciais para auxiliar as empresas à



identificarem as combinações de conhecimento, habilidades especiais, tecnologias patenteadas, informação e métodos operacionais exclusivos que estão embutidos nos seus produtos e serviços bem sucedidos.

Figura 1: Transformação de core competencies em valor.



Fonte: *ibidem*

No caso de uma empresa levar ao *outsourcing* actividades não essenciais, deverá haver contratos (como foi salientado atrás) que possibilitem controle e meios de comunicação formais, para que haja integração suficiente entre a empresa compradora e fornecedores de serviços, que possibilite compreensão e vivência conjunta de experiências, de modo que não se constitua em uma “ameaça à habilidade da empresa de coordenar suas actividades e nutrir e sustentar suas competências essenciais” (Hendry, 1995:197).

Segundo Montgomery e Porter (1998:303) o *outsourcing* pode servir de canal para um produto mais competitivo, mas tipicamente ele contribui pouco para gerar as habilidades encontradas nas pessoas e que são necessárias para sustentar a liderança em produtos. Afirmam ainda que não é possível fazer uma aliança inteligente ou uma estratégia de *outsourcing* se a empresa não tiver feito a escolha certa de onde ela formará a liderança de competência, ou se ela não tiver consciência de suas competências essenciais.

Portanto pode-se dizer que embora o *outsourcing* seja uma estratégia que vem paulatinamente ampliando seu espaço no cenário empresarial, ainda não se têm avaliações substanciadas de sua prática, nem metodologias de implantação socializadas e com fundamentação teórica única que possibilitem a sistematização de conhecimentos para orientar os novos processos do *outsourcing* em empresas.

### **3. INDUSTRIA DE ENERGIA**

#### **3.1 Análise sectorial**

Segundo estudos da KPMG, o sector de energia é considerado um dos pilares estratégicos para o desenvolvimento do país, desempenhando por tanto, um papel preponderante na economia nacional, sendo que esta posição tende a manter-se devido a forte aposta no desenvolvimento de grandes empreendimentos orientados para a exportação de energia do país. Em termos de acesso ao mercado, o mesmo é livre para o sector privado, tanto no sector de electricidade como no sector de combustíveis líquidos. Este sector tem enfrentado constrangimentos de vária ordem, tais como o fraco acesso a electricidade, fraca eficiência e fiabilidade do fornecimento de energia, impacto ambiental bastante negativo, promoção e gestão inadequada dos empreendimentos orientados para a exportação, e a existência de pessoal pouco qualificado.

Em 2003, com 15.864 milhões, este sector representava 27% do volume de negócios das 100 maiores empresas de Moçambique, ou seja, mais 26,5% que em 2002. Em 2001, comparando-o com o ano de 2002 houve um decrescimento de 8,7% (KPMG, 2004:114). Em 1999, o sector cresceu 24% comparativamente ao ano anterior, crescimento este devido sobretudo ao aumento do volume de negócios da Hidroeléctrica de Cahora Bassa (KPMG, 2000:40)

### **3.2 Breve Historial da EDM**

A Empresa Nacional de electricidade de Moçambique, E.E. (ENEM) foi constituída através do Decreto Lei nº 38/77, de 27 de Agosto (Relatório de contas, 2003:8).

O seu objectivo era o estabelecimento e a exploração do serviço público de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica. Uma das suas primeiras tarefas foi a de agregar todos os centros de produção num corpo único, de modo a melhorar a satisfação das necessidades de energia eléctrica para o desenvolvimento da agricultura, indústria, serviços e consumo doméstico, nas condições do período.

A ENEM, E.E. herdou um património constituído por equipamento das mais variadas origens, modelos e tipos, em estado precário, e salvo raras excepções, sem aprovisionamento de peças sobressalentes necessárias e adequadas. Ao mesmo tempo, a competência e capacidade profissional eram limitadas e os poucos técnicos qualificados existentes começaram a abandonar a Empresa.

#### **3.2.1 Actividades Desenvolvidas**

Devido a situação descrita no parágrafo anterior urgiu necessidade de se desenvolverem determinadas actividades no sentido de rentabilizar a empresa, dentre as quais importa destacar:

- A reposição do aprovisionamento adequado;
- A procura e recrutamento interno e externo de técnicos qualificados;
- A promoção de um maior número de acções de formação profissional, com apoio externo;
- A execução de acções de formação básica nas várias centrais, coordenadas pelo serviço de formação da ENEM, E.E;
- A mobilização de apoios externos no sentido de obtenção de apoio técnico e financeiro.

Em simultâneo, e tendo em conta a inflação pelos custos de combustíveis líquidos, a ENEM, E.E começou a explorar outras possibilidades de produção de energia eléctrica na base dos recursos hídricos existentes no País.

Neste âmbito, vários projectos foram criados visando a redução do uso do gasóleo e o estabelecimento de uma rede nacional de transporte de energia que permitisse

maximizar o aproveitamento do potencial hídrico. A implementação destas aspirações foi severamente condicionada pela má situação sócio-política da altura.

### **3.2.2 Avanços e Retrocessos**

A instabilidade sócio-política e económica não permitiu a realização dos programas para a expansão da rede eléctrica nacional. O equipamento da ENEM estava exposto às acções de destruição resultantes do conflito armado, e a empresa teve que concentrar a alocação dos seus escassos recursos na reparação e reposição das infra-estruturas por forma a garantir o fornecimento de energia eléctrica a todo custo, embora com baixo nível de fiabilidade.

Neste período que se estendeu por cerca de doze anos, a Empresa foi agraciada com uma condecoração colectiva em reconhecimento dos seus feitos e aos esforços abnegados empreendidos pelos seus trabalhadores para manter os sistemas em funcionamento.

Na altura, o Estado prosseguiu na sua política fiscal, dentre outros serviços públicos, a disponibilização de electricidade para todo o povo a custo, muito baixo. Esta prática prevaleceu anos, onde a produção e distribuição de energia eléctrica foi realizada a custos que não eram recuperados no preço final ao consumidor. Como parte das consequências da combinação de vários factores adversos, a qualidade da energia fornecida baixou. O princípio da gestão Empresarial baseada no lucro foi descurado a favor da intervenção centralizada na determinação dos preços. A política tarifária não reflectia os custos do investimento e muito menos os de exploração da Empresa, sendo estes, nalguns casos, suportados em pequena porção pelo Orçamento Geral do Estado, doadores e financiadores externos.

Foi dentro do contexto de reestruturação da economia do país que, em 1995, através do Decreto 28/95 de 17 de Julho, com efeitos a partir de 1 de Novembro, que a ENEM, E.E. foi transformada em Electricidade de Moçambique – EDM, herdando um encargo do serviço da dívida associado a investimentos realizados e em curso de difícil retorno do capital (Relatório de contas, 2003:8).

A Electricidade de Moçambique – E.P., com a missão virada na exploração do serviço público de produção, transporte, distribuição e comercialização de energia eléctrica em

Moçambique, em defesa do interesse e benefício do consumidor, passou a orientar e desenvolver a sua actividade tendo sempre em conta a melhoria da qualidade dos serviços ao cliente e a eficiente utilização de energia, promovendo assim a sua imagem.

A estrutura da EDM, E.P. organiza-se em quatro funções de comando em que há responsabilidade funcional e controlo directo entre os administradores e os seus Pelouros. Com esta estrutura pretende-se assegurar a autonomia e descentralização operacionais necessárias a um funcionamento dinâmico, permitindo, por outro lado, reduzir o peso operacional da função dos administradores fazendo com que estes se ocupem com assuntos estratégicos do negócio da Empresa.

Com a mudança do modo de gestão da Empresa, iniciou-se um trabalho de reorganização, tomando em consideração os principais problemas, preocupações e constrangimentos de cada momento, perspectivas e desafios bem como as orientações definidas para o sector eléctrico no quadro do plano quinquenal do Governo.

As atenções focalizaram-se na reabilitação das infra-estruturas danificadas durante a guerra, na melhoria da qualidade do serviço e na rentabilização económica e financeira da Empresa.

A este respeito salientam-se, entre outros, os seguintes objectivos estratégicos:

- A melhoria da qualidade dos serviços aos clientes;
- A expansão da rede eléctrica doméstica e regional;
- O desenvolvimento institucional da EDM, E.P., em particular no concernente à criação de uma força de trabalho produtiva e motivada;
- A participação na exploração do potencial hídrico do País.

Para a satisfação desses objectivos foram lançadas as seguintes bases para a viabilização e a modernização da Empresa:

- A reestruturação institucional da Empresa, assente na promoção da competência, melhoria de gestão e desempenho;
- A criação de direcções regionais e áreas operacionais para tornar mais transparente as áreas, funções e responsabilidades, delegando maior autonomia de decisão;
- A criação de departamentos comerciais e a expansão do sistema de facturação em todas as áreas operacionais;
- Acção para tornar a EDM, E.P. numa Empresa comercialmente viável, e para reduzir as perdas de energia ao longo do sistema de produção, transporte, facturação e cobranças.

Ao mesmo tempo, a EDM, E.P. preparou-se para mais uma fase de expansão e consolidação, resultante, por um lado, do crescimento económico do país e, por outro, da aprovação da lei de electricidade abrindo-se assim a possibilidade de concorrência no sector eléctrico nacional.

A melhoria do desempenho da Empresa passou pela concentração das suas actividades a nível do seu objecto social, estando as actividades que não se enquadram neste âmbito, estarem na perspectiva de serem exploradas em parceria com terceiros ou cedidas através da simples alienação ou contratos de *outsourcing*.

### **3.3 Análise da utilização do *outsourcing* na EDM**

Diante de todos os conceitos teóricos pesquisados no trabalho, a seguir, será feita uma análise do caminho que EDM (mais concretamente a ACM) seguiu para implementar o *outsourcing* no sector de cortes e remoção de baixadas.

Mais adiante ir-se-á centrar o sector de LDF salientando-se as razões para a efectuação do *outsourcing* neste sector, e finalmente, a elaboração da respectiva proposta que é o objecto do presente trabalho.

A decisão sobre o emprego do *outsourcing* reside, basicamente, na questão entre executar as actividades internamente com pessoal da própria empresa, ou contratar no mercado empresas especializadas na execução das referidas actividades.

Para decidir sobre o emprego do *outsourcing* como estratégia de gestão nas actividades acima referidas, a empresa em primeiro lugar efectuou um diagnóstico, identificando quais eram os seus pontos fortes e fracos, seus recursos, seu objectivo principal e a tecnologia disponível. Também, procurou identificar no ambiente, quais eram as oportunidades, ameaças, a concorrência, as inovações tecnológicas, as necessidades e anseios dos seus clientes.

A estratégia do *outsourcing* utilizou-se como um recurso no sistema de prestação de serviços o que permitiu reduzir alguma deficiência dentro da estrutura da empresa.

Dentro do segmento que pretendeu actuar a empresa identificou as forças competitivas existentes: (i) a entrada de novos concorrentes, (ii) a ameaça de substitutos, (iii) o poder de negociação dos compradores, (iv) o poder de negociação dos fornecedores (produtos ou serviços) e (v) rivalidade entre os concorrentes existentes que influenciam a rentabilidade, preços e atractividade.

No seu segmento de actuação a EDM optou por estar atenta à acção da força “fornecedores de serviços”. Ela usou a influência desta força para lidar com as dificuldades encontradas no segmento de distribuição de energia eléctrica como, a escassez de recursos financeiros para manter o serviço mais flexível e a falta de qualificação da força de trabalho, de forma a obter vantagem em relação ao custo. No decorrer da implementação do *outsourcing* nas áreas abordadas, a empresa focalizou a sua atenção naquilo que eram os riscos e incertezas relacionadas com a execução das actividades pelas empresas que iriam ser aprovadas no concurso, pois, qualquer imprevisto durante a sua execução traria consequências para a EDM. Na hipótese da empresa não conseguir realizar a actividade levada ao *outsourcing*, a EDM perderia as vantagens de custo obtidas na negociação do contrato, e não teria a mesma condição de antes para negociar com outra empresa afim de terminar o serviço.

Além disso, as actividades/serviços subsequentes também seriam prejudicadas, e a responsabilidade final seria toda imputada a EDM.

Para tentar diminuir a probabilidade de ocorrência desta situação, a EDM analisou com cautela as condições técnicas e financeiras das empresas e, no momento da contratação, priorizou a qualidade do serviço prestado em relação ao preço.

O emprego do *outsourcing* poderá contribuir de forma diferente de acordo com a estratégia competitiva escolhida pela empresa (custo, diferenciação ou enfoque).

Para a EDM cuja estratégia competitiva é orientada pela liderança no custo, ela buscou reduzir o custo global daqueles serviços sem no entanto descorar o elemento qualidade. Para a empresa, o uso do *outsourcing* favoreceu a sua estratégia na competição orientada pelo custo pois, ocorreu, após a sua implementação, como ir-se-á mostrar no anexo número um (1), uma redução nas contas gerais da empresa.

Os dados apresentados nos anexos 1-5 relatam dados relativos ao ano de 2002 e, mostram de uma maneira sucinta que com o *outsourcing* do sector de cortes e remoção de baixadas, a EDM saiu em vantagens pois, houve uma redução de 14 pontos percentuais nos custos totais anuais.

No tópico a seguir ir-se-á debruçar sobre o tema deste trabalho, ou seja iremos concentrar a nossa atenção naquilo que é o objecto de estudo em questão. Numa primeira fase iremos descrever como é feito actualmente o processo de LDF na EDM e mais adiante elaborar-se-á uma proposta de implementação do *outsourcing* neste sector.

Ao preparar-se a referida proposta não se irá esquecer de, para além das vantagens e desvantagens desta ferramenta de gestão, propor-se um preço máximo que a EDM deve aceitar em caso de levar ao *outsourcing* esta actividade.

### **3.4 O processo actual de LDF**

Actualmente a sector de LDF esta sob gestão da ACM. O processo engloba as seguintes fases consideradas principais: (i) elaboração das facturas; (ii) entrega ao domicílio pelos funcionários da EDM; (iii) leitura actual dos Kw consumidos pelo cliente até a data da entrega da factura; (iv) Regresso dos funcionários a EDM para a entrega e contabilização das facturas e elaboração de novas facturas consoante as leituras feitas pelos funcionários.

Uma vez analisado o processo todo, a EDM chegou a conclusão que o processo é bastante oneroso e que, é necessário enveredar por outro caminho, ou seja, implementar uma ferramenta de gestão que já esta sendo implementada em alguns sectores acima referidos.

Segundo a EDM, na pessoa do Director da ACM, salienta "A empresa que detém muitos processos produtivos ou de prestação de serviços, torna-se muito rígida estruturalmente. Além disso, uma estrutura totalmente integrada representa um custo fixo, quanto ao aspecto da mão-de-obra, que se não for absorvido pelos empreendimentos da empresa, se tornará bastante pesado. Com relação aos equipamentos, além da questão de armazenamento e manutenção, do ponto de vista contabilístico, ele vai perdendo valor com a depreciação e a empresa vê-se na obrigação de arcar com esses custos de depreciação".

### **3.5 Proposta de implementação do *outsourcing* no sector de LDF**

A EDM, ao decidir pela implementação do *outsourcing* no sector de LDF deverá estar atenta a alguns critérios dentro do processo de *outsourcing* que poderão influenciar na qualidade do empreendimento. Pois, mesmo que não haja uma formalização do processo, a qualidade da execução deste serviço esta fortemente relacionada com a capacitação técnica das empresas que irão efectuar o *outsourcing*, portanto, a que:



- Conhecer a forma de gestão e organização da empresa: uma empresa com forma de gestão e organização definidas, mostra que possui uma estratégia de acção, seus objectivos estão definidas e suas directrizes traçadas.

É muito melhor para a EDM trabalhar com empresas com este perfil, tanto do ponto de vista técnico como financeiro, do que com empresas que não possuem uma clara organização interna.

- Conhecer e observar as tecnologias utilizadas.

A EDM deve observar se as tecnologias utilizadas pela empresa que ira efectuar este serviço estão de acordo com os requisitos técnicos requeridos neste serviço.

- Conhecer a estrutura da empresa, considerando-se também a estrutura financeira.

A estrutura organizacional da empresa que irá efectuar a actividade levada ao *outsourcing*, deve estar bem clara à EDM, assim como sua capacidade técnica e sua estrutura financeira. A EDM deverá também procurar conhecer a história e a cultura das empresas de modo a poder avaliar se estas têm condições de partilhar os possíveis riscos que poderão aparecer.

- Conhecer a história das empresas em relação aquilo que são cumprimentos de prazos, qualidade dos serviços prestados e assistência ao cliente.

Aqui, a EDM deve procurar conhecer a história e a cultura das empresas pois, uma empresa com um historial satisfatório de cumprimento de prazos, qualidade dos serviços prestados e assistência ao cliente apesar de não servir como garantia de que não ocorrerão falhas nestes aspectos, servirá de base para a EDM confiar nos serviços da empresa.

O grau de importância dos critérios acima mencionados varia de empresa para empresa mas, o importante é que a EDM esteja ciente das condições acima mencionadas. A Empresa não deve simplesmente transferir os riscos e incertezas a àquelas empresas, pelo contrário, eles devem ser partilhados entre a empresa que ira exercer a actividade levada ao *outsourcing*.

As informações dadas às empresas a serem contratadas para a elaboração das suas propostas, representam um aspecto de fundamental importância no processo de selecção e contratação das mesmas. Informações adequadas sobre este sector, darão melhores condições para as empresas elaborarem suas propostas e, consequentemente, a EDM receberá propostas bem elaboradas, o que facilitará de certa forma a decisão sobre a

contratação da empresa que irá exercer a actividade. Por tanto, EDM deverá escolher a empresa ideal através da selecção da melhor proposta apresentada para a execução da actividade. Esta escolha, deverá ser feita sob critérios de qualidade, preço, prazo de entrega, qualificação técnica, comprometimento, experiência da empresa no serviço em questão, materiais utilizados e assistência ao cliente.

Outro ponto de grande importância dentro do processo do *outsourcing*, é o contrato. No contrato de *outsourcing* que a EDM irá efectuar no sector de LDF, devem estar claros não só os aspectos legais da contratação, mas também os direitos e obrigações de ambas partes, qual o papel de cada um em relação ao serviço em questão, metas para a execução do serviço, os critérios para a execução, os critérios de pagamento, prazo de entrega, os aspectos fiscais (as obrigações de cada um em relação à liquidação de impostos) e critérios para ajustamento de preços.

Numa contratação, é importante que estejam bem definidos os papéis de cada interveniente, mesmo que a contratação não tenha a formalização de um contrato formal. O exemplo disso é o caso do fornecimento de diversos consumíveis que muitas empresas moçambicanas têm feito a terceiros que no entanto, apesar de haver um contrato estritamente informal cada empresa conhece as suas responsabilidades e deveres.

A relação de troca existente deve estar bastante clara. A troca de informações e o estabelecimento de bases para uma relação duradoura entre a EDM e a outra empresa poderão ser vitais para o bom desempenho do serviço no decorrer do período contratual. Portanto para compensar algumas desvantagens que poderão ser encontradas no processo de implementação do *outsourcing*, como por exemplo a dificuldade de coordenação das actividades e a perda do controle de qualidade da prestação do serviço, pode ser empregada a **estratégia da parceria**. Vale ressaltar que a distribuição do risco e incertezas do serviço a ser prestado entre a EDM e a empresa que irá realizar o *outsourcing*, não dependem da adopção, ou não, da estratégia da parceria. A adopção da **parceria** no *outsourcing* tem por objectivo fazer com que as empresas parceiras desempenhem um comportamento como se fossem uma única empresa, partilhando riscos e recursos, e buscando um objectivo comum.

No entanto, a grande dificuldade de se adoptar a estratégia da parceria é encontrar no mercado empresas em condições técnicas e financeiras de modo a se tornarem parceiras. Para suplantar este problema a EDM deverá efectuar um estudo por meio de empresas especializadas para saber se a empresa é merecedora de confiança ou não, pois, a maioria das empresas não possuem um estilo de gestão definido, nem uma estrutura organizacional clara, muito menos um padrão de controle de qualidade de suas actividades. Mas contudo, através de discussões entre todos os envolvidos no processo do *outsourcing* poder-se-á antecipar a solução de problemas que surgiram no futuro. Além disso a confiança daí advinda e a abertura da comunicação poderão contribuir para a redução de possíveis processos litigiosos.

Para a EDM cuja estratégia competitiva está orientada pela liderança no custo, o estabelecimento de uma parceria poderá trazer uma melhor condição de negociação do preço do serviço a ser levado ao *outsourcing*, reduzindo o custo deste processo e melhorar o desempenho global da empresa.

Para poder negociar um melhor preço da actividade levada ao *outsourcing*, neste caso, o serviço de LDF, a EDM deverá ter a informação exacta do custo desta actividade a nível interno. Este processo permitirá a EDM ter um parâmetro para avaliar os preços propostos pelas empresas dispostas a executar a actividade.

### **3.6 Preço aceitável**

Na realidade, o *outsourcing* propicia diminuição de custos para a empresa contratante porque o valor da remuneração concedida à empresa contratada é inferior ao despendido com trabalhadores próprios. Empresas especializadas na execução de dados serviços normalmente conseguem oferecer-las a custos menores em comparação com os realizados dentro de uma dada empresa. Isso se deve em geral, a ganhos de escala e a prática profissional que estas têm em relação a execução do trabalho. Além disso as empresas que solicitam o *outsourcing* de determinada actividade passam a não ter mais a necessidade de investimento em operações diversas como, treinamento do pessoal, manutenção periódica dos sistemas, custos de armazenamento, salários e custos relativos a segurança social.

Com o outsourcing do sector de LDF, a EDM poderá melhorar a sua estrutura de custos variável e ajusta-la melhor aos seus clientes.

Nos anexos 6-7, estão apresentados os cálculos relativos aos custos de LDF que a EDM incorre ao realizar esta actividade usando recursos próprios e os dados usados fazem referência ao segundo semestre de 2004.

O número total de clientes que a ACM gere é de 53.641 e, se existem 33 leitores/distribuidores de facturas escalados para 16 dias, significa que diariamente (cálculos aproximados) deveriam ser efectuadas 3.352 leituras ou seja, cada um deles deveria efectuar 1625 leituras em cada 16 dias (102 leituras por dia). Mas, de acordo com dados recolhidos junto à direcção da ACM e, após análises feitas, chegou-se a conclusão que diariamente são efectuadas 1.500 leituras ou por outra, cada leitor efectua cerca de 45 leituras por dia ao invés das 102 previstas ficando assim um fosso de aproximadamente 29.856 leituras. Isto leva-nos a concluir que para efectuar a leitura nos 53.641 clientes mantendo-se o número de 45 leituras diárias, seria necessário pelo menos adicionar mais 42 trabalhadores (*Ceteris paribus*). Optou-se por efectuar a análise via incremento dos trabalhadores porque a EDM considera o número 45 como ideal em relação as condições existentes para a execução deste tipo de trabalho. De momento para fechar o défice no sector de LDF a empresa tem feito uma ginástica enorme usando para tal os trabalhadores afectos ao sector de fiscalização para completar as leituras. Ora, como nem sempre é possível, a cem por cento, efectuar esta ginástica o resultado é o aumento de reclamações nas lojas da EDM.

Para a EDM, cujo objectivo não é incrementar mais ainda os custos, mas sim diminuí-los, a contratação de novos trabalhadores é considerada de momento inviável. Inviável porque os custos inerentes a contratação seriam elevados e isso iria fazer-se sentir no consumidor final da energia. Também esta descartada a hipótese de estender os dias porque se assim fosse, não existiria tempo para os clientes reclamarem.

Portanto, face a nova realidade, aconselha-se a EDM a realizar o *outsourcing* neste sector com o fim de reduzir àqueles constrangimentos. Sendo a opção *outsourcing* levada adiante, a EDM, conforme os cálculos acima efectuados deverá como foi disposto em tópicos anteriores, efectuar um concurso para o *outsourcing* desta actividade. Mas, para aceitar as propostas que poderão aparecer para realizar o

*outsourcing*, calculou-se, como mostra o anexo 7, uma estimativa do custo total que a EDM esta incorrendo na execução desta actividade. Para o cálculo deste custo, foram usados dados fornecidos pela ACM mais concretamente no sector de recursos humanos — dados referentes aos salários e outros gastos originados pelos trabalhadores, sector técnico — dados referentes aos aspectos técnicos. Os suportes documentais de alguns estão dispostos em anexo. Dissemos alguns, porque dada a dificuldade do seu acesso optou-se por obtê-los via oral na pessoa do director da ACM. Uma vês que o mesmo esteve envolvido na elaboração dos custos totais incorridos no sector de cortes e remoção de baixadas consideramos, os dados fornecidos, aproximados a realidade.

Com os dados, calculou-se em primeiro lugar, a estimativa dos custos totais anual incorridos neste sector – 4.060.100.160,00MT e, com base neste custo chegou-se ao custo unitário diário por cada leitura efectuada – 7.595,00MT. Este custo estimado, representa a base de negociação da EDM para um dado contrato de *outsourcing* neste sector.

Para a validação da proposta de implementação do *outsourcing* no sector de LDF, houve a necessidade de fazer uma pequeno estudo a exemplo de amostra, do quanto uma dada empresa poderá cobrar por leitura para os 53.641 clientes (vide anexo 10) existentes na cidade de Maputo durante 16 dias estipulados para as leituras.

A pesquisa conduziu-nos a Electrotec, uma empresa que tem feito, em regime de *outsourcing*, trabalhos de corte e re-ligações mas também vocacionada em Projecto, Execução e Gestão de Redes de Energia e, os dados obtidos estão apresentados no anexo 8. Os dados apresentados, por questões de sigilo comercial, foram fornecidos pelo Sr. Luís Filipe Leboeuf Júnior – Director Geral na base do balancete final do ano de 2004 e, pela sua experiência na elaboração de estimativas em trabalhos de *outsourcing*, consideram-se, os dados por ele fornecidos aproximados a realidade em relação as LDF.

Após cálculos feitos e também na base de uma análise gráfica (vide anexo 9) chegou-se a conclusão que a estimativa do custo unitário diário por cada leitura efectuada seria de 3.358,00MT e, se aplicado uma margem de lucro de 15% sobre o custo (margem estipulada de acordo com a política da empresa), o preço mínimo que poderá ser apresentado como proposta a EDM será de aproximadamente 3.862,00MT (excluindo o IVA) por LDF. Quando perguntado sobre o porque deste preço baixo (em comparação

com o da EDM), ficou-se a saber que por exemplo em termos salariais o mesmo será cobrado por cada dia de trabalho e não mensalmente como acontece na EDM ou seja ao em vez de 360 dias serão 192 dias. Outro factor encontra-se relacionado com os custos relativos ao transporte — os trabalhadores serão alocados em função das zonas de residência minimizando-se desta forma o gasto de tempo de ter que aparecer duas vezes por dia no sector de trabalho.

Fazendo uma comparação, chegamos a conclusão de que diariamente a EDM incorre a um custo aproximado de 250.635,00MT por dia relativamente aos 127.436,00MT que serão gastos pela empresa que se encontra disposta a efectuar o *outsourcing*.

Nesta análise não foi incluído o custo com possíveis indemnizações por despedimento aos trabalhadores da EDM afectos ao sector de LDF pois há hipótese de serem enquadrados (todos ou parte) noutros sectores ou transferidos para a empresa que irá efectuar o *outsourcing*.

Com a proposta aceite, a EDM abdica-se do elevado custo fixo de 338.341.680,00MT em cada período afecto a leituras e passa a apenas a efectuar pagamentos variáveis em função das leituras efectuadas pela empresa que esta encarregue do *outsourcing*. Analisando casuisticamente a EDM poderá ter como valor a pagar cerca de 180.526.080,00MT, o qual corresponde a uma redução de 47% do custo que a EDM incorre actualmente ao efectuar por si as LDF.

### **3.7 Aspectos comportamentais no *outsourcing* de LDF**

#### **Aspectos externos**

Como foi salientado em tópicos acima, o *outsourcing* exige a qualificação da parceria, que se dá através de confiança, justiça, concorrência leal e valorização dos indivíduos.

Os principais elementos externos que poderão afectar o comportamento organizacional nos processos de *outsourcing* no sector de LDF são: (i) sindicatos; (ii) a cultura da parceria e (iii) sociedade.

**Sindicatos** – Geralmente os sindicatos se opõem ao *outsourcing* alegando aumento no desemprego e diminuição salarial. A EDM não deve subestimar a força desta entidade e o transtorno que pode representar no processo de *outsourcing* (sabotagens, greves). A

solução poderá ser a sensibilização dos trabalhadores e um relacionamento articulado e pró-activo com o sindicato.

A questão do desemprego não deve ser vista como um problema, justamente porque se for bem administrado permitirá a criação de novas empresas. Como exemplo disso pode-se reparar o que os caminhos de ferro de Moçambique (CFM) fizeram no seu processo de reforma. No lugar de despedirem os seus trabalhadores, foi lhes dada a oportunidade de criarem os seus próprios negócios, passando os CFM a efectuar, no início do processo, pequenas supervisões para verificar a aplicação dos fundos. O mesmo, a EDM poderá fazer com os seus trabalhadores. Fazendo-o, a empresa ficara livre dos diversos encargos que poderia ter se continuar com os tais trabalhadores.

**Cultura** – A mistura de culturas organizacionais poderá trazer uma complexidade de culturas podendo gerar uma incompatibilidade de convívio, gerando uma queda de produtividade ou ruptura no relacionamento entre a EDM e a empresa que for aprovada no concurso.

Este facto poderá ser minimizado com a utilização do processo descrito no elemento sindicato ou seja, pode-se utilizar os trabalhadores que foram desempregados porque estes têm em mente a filosofia de trabalho da EDM. Pois não adianta nada a empresa externa ser idónea, tecnicamente capaz, mas não se ajustar ao modo de trabalho da EDM.

**Sociedade** – Assim como o esclarecimento interno e perante os sindicatos, a comunidade, cada vez mais participativa dos processos sociais, também deve merecer transparência. A EDM deverá prestar informações através dos medias (jornais, televisão, da internet cujo *site* é [Ligacoesexpresso@edm.co.mz](mailto:Ligacoesexpresso@edm.co.mz)) sobre todo o processo, principalmente sobre a questão do desemprego.

#### **Aspectos internos**

Serão analisadas as principais variáveis internas capazes de afectar de alguma forma o processo de modernização da EDM com o *outsourcing* no sector de LDF, como: (i) resistência interna; (ii) desemprego; (iii) treinamento e (iv) previsibilidade.

**Resistência interna** – Consiste na sonegação de informações, omissões e indução ao erro. A EDM deverá prevenir-se desta variável através de discussões prévias, não dando

oportunidades aos boatos, com consequente diminuição da ansiedade, e, caso a empresa opte pela demissão, as mesmas devem ser noticiadas de uma vez só, para que fique claro que os cortes acabam por ali.

**Desemprego** – Como alternativa para esta variável interna, a EDM poderá utilizar, tal como fizeram os CFM, utilizar empregados potencialmente indispensáveis como pequenos fornecedores. Assim, o risco do desemprego transforma-se em uma oportunidade de independência.

Em muitos casos, essa alternativa representa significativos ganhos para os ex-funcionários. A empresa poderá ainda aproveitar essas alternativas associando-se a um programa de demissão voluntária.

Mas, a melhor forma de minimizar os impactos negativos frente ao processo do *outsourcing*, é o desenvolvimento de programas de consciencialização dos funcionários em todos os níveis hierárquicos da organização, evitando assim a resistência e o medo do desemprego.

**Treinamento** – O treinamento é um factor motivacional e gerador do aumento da produtividade. Porém, quanto maior a empresa (como é o caso da EDM), mais complexo e custoso se dá o investimento e aproveitamento do treinamento. No *outsourcing*, com a redução selectiva do número de pessoas, o treinamento passa a ser preocupação não da EDM como o era antes, mas sim da empresa aprovada no concurso, pois ela devera manter seu pessoal qualificado para garantir sua competitividade e cumprimento dos contratos.

**Previsibilidade** – Quando os serviços são prestados pelo pessoal interno de uma dada empresa, sempre existirão influências não programadas de relacionamentos pessoais como amizades, interesses políticos de poder e/ou status ou mesmo pessoal. Mas com *outsourcing* cada alteração será negociada e paga pela empresa aprovada, responsabilizando-a pelas influências não programadas e permitindo desta forma uma maior disciplina em relação a previsão de prazos, gastos e do próprio comportamento profissional.



### 3.8 Objectivos estratégicos no sector LDF

Os objectivos estratégicos do sector de LDF com a implementação do *outsourcing*, enquadram-se antes de mais na missão desta empresa.

#### Objectivos Estratégicos

- Assegurar a melhoria do desempenho económico-financeiro por meio do aumento da flexibilidade na prestação deste serviço;
- Elevar continuamente a qualidade do serviço prestado e estabelecer um relacionamento são e equilibrado com os clientes;
- Garantir a entrega antecipada das facturas de modo a criar tempo para que os mesmos possam ter tempo em caso de reclamações;
- Reduzir os custos por meio de transferência a terceiros desta actividade;
- Transformar os custos fixos em variáveis;
- Aliviar a EDM do peso de incorrer em custos relacionados com o treinamento e capacitação de novos trabalhadores dado que o número de clientes esta aumentando;
- Aliviar a EDM da responsabilidade pela P&D tecnológico, o que poderá permitir a empresa dispor a tempo da tecnologia disponível no mercado;
- Redução de custos e aumento de eficiência;
- Redução do tempo de leituras para o mínimo possível.

### 3.9 Análise SWOT no sector de LDF pós *outsourcing*

Para decidir sobre a implementação do *outsourcing* a EDM devera observar determinados factores internos e externos do contexto dentro do qual esta decisão será tomada.

Esses dois grupos de factores interagem entre si e influenciam directamente sobre a adopção do *outsourcing*.

### 3.9.1 Factores internos

Da análise feita constatarem-se os seguintes pontos fortes e fracos, resumidos no quadro baixo.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Qualidade do serviço.</li><li>▪ Excelente controle dos custos.</li><li>▪ Flexibilidade na prestação deste serviço.</li><li>▪ Interesse em absorver novas tecnologias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ausência de uma política de recurso humanos.</li><li>▪ Não sistematização da pesquisa em relação a satisfação do cliente.</li><li>▪ Falta de uma gestão eficaz junto da empresa que irá efectuar o <i>outsourcing</i>.</li></ul>

### 3.9.2 Factores externos

Constatarem-se as seguintes oportunidades e ameaças, resumidas no quadro baixo.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ampliação da facturação.</li><li>▪ Melhoria do processo de comunicação com o cliente.</li><li>▪ Melhoria do serviço prestado.</li><li>▪ Reduzir custos e aumentar receitas.</li><li>▪ Investir na imagem institucional.</li><li>▪ Acesso a novas tecnologias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crescimento das fontes de energia alternativas.</li><li>▪ Inflação: agravamento dos custos cobrado na LDF.</li></ul>

## **4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **4.1 Verificação das Suposições**

Em comparação com a teoria exposta, face as suposições apresentadas no capítulo 1, pode-se verificar que:

#### **1. O *outsourcing* constituirá a melhor solução para o desempenho desta actividade.**

Ao se pensar na proposta de implementação do *outsourcing* no sector de LDF teve-se como primeira estratégia a redução dos custos que este serviço traz para a EDM. Portanto, face ao estudo de caso apresentado acima, chegou-se a conclusão que o mesmo constituirá de facto a melhor solução pois há uma redução considerável dos custos a nível da empresa como um todo. Na realidade, o *outsourcing* propicia diminuição de custos para a empresa contratante porque o valor da remuneração concedida à empresa contratada é inferior ao despendido com trabalhadores próprios. Alusivo a este último período, um dos membros da Associação de Mestrados em Gestão (2002:19) comenta em jeito de opinião o seguinte exemplo: uma empresa que se dedique exclusivamente ao fabrico de carburadores pode facilmente atingir níveis de eficiência muito superiores aos de um fabricante de automóveis que além das carroçarias, caixa de velocidade, amortecedores, também fabrica carburadores.

#### **2. Aumentará qualidade nos serviços prestados aos clientes**

Esta suposição carece de confirmação da parte dos clientes pois, somente eles em primeiro lugar poderão dar o parecer quanto a qualidade da prestação deste serviço por parte da empresa contratada. Mas, contudo não se deixou de dar um parecer no ponto referente a análise SWOT, das possíveis oportunidades que o serviço almeja alcançar.

#### **3. Permitirá maior agilidade nas decisões por meio da redução dos níveis hierárquicos**

Este ponto, embora não tenha sido posto a prova no presente trabalho, considera-se verdadeiro pois não há duvida que tal ocorrerá. Poderá até, não haver agilidade mas, de certeza que é menos uma posição na hierarquia da empresa.

#### **4. Perder-se-á confidencialidade**

Esta suposição, tal como a anterior, também não foi posta aprova, mas, leva-nos a considera-la de verdadeira. Para tal, partiu-se do princípio de que se o processo é partilhado com outra empresa, será imperioso que a EDM transmita todos os passos de como é desempenhado este serviço. Este critério (de abertura) permitira a outra empresa identificar-se mais facilmente com os objectivos estratégicos da EDM.

#### **5. Provocará uma dependência excessiva em relação ao terceiro**

Dada a natureza do trabalho, a suposição não é verdadeira.

A EDM é uma empresa deveras grande e portanto é descartável a suposição de que poderá ficar excessivamente dependente da empresa que irá efectuar o *outsourcing*.

#### **6. Incurrer-se-á dificuldades no aproveitamento dos empregados já treinados**

Quanto a esta última suposição, dizer que ao longo da pesquisa do presente trabalho foram encontradas várias soluções para a presente suposição, mas, para o caso da EDM, na pessoa do director da área comercial, não haverá dificuldade no aproveitamento dos antigos trabalhadores pois, para além das soluções acima mencionadas existe a possibilidade de os mesmos reforçarem o pessoal pertencente ao sector de supervisão e controle.

### **4.2 Conclusões**

Para a EDM, assim como para qualquer outra empresa, o *outsourcing* poderá apresentar resultados positivos ou negativos. Dentre os resultados positivos destaca-se a ligação mais intensa às actividades ligadas directamente ao seu objectivo principal, deixando para terceiros as tarefas de apoio. Esta opção conduz a uma maior flexibilidade na execução dos serviços, neste caso, LDF. Por sua vez, na base do referencial teórico e do estudo do presente caso, os resultados negativos parecem poder, em primeiro lugar vir a serem originados pela má escolha dos parceiros ou seja das empresas que irão ser contratadas para realizar o *outsourcing*. Por tanto, é importante ter meios para avaliar a capacidade que o parceiro tem de oferecer bens ou serviços com a qualidade desejada.

Para diminuir as possíveis resistências à mudança no processo do *outsourcing* no sector de LDF, a melhor estratégia pode estar no comprometimento de todos os funcionários envolvidos, motivando-os através de um esclarecimento franco e aberto sobre as

vantagens do *outsourcing*, principalmente no aspecto do comportamento humano. Como foi exposto anteriormente, a preocupação com o futuro (previsibilidade) é parte tanto das empresas como de cada ser humano.

Actualmente busca-se alcançar com o *outsourcing* a parceria, a qual origina por sua vez, em relações de longo prazo e confiança mútua, como proposto no ambiente JIT. Neste ambiente a gestão é direccionada para fazer o que for necessário, na hora certa com o mínimo de recursos, de forma a apresentar preços competitivos, com qualidade e flexibilidade no atendimento da demanda.

Assim verifica-se que o objectivo geral proposto para esta tese – analisar à luz dos pressupostos teóricos os principais factores que possibilitarão a correcta implementação do *outsourcing* nos serviços de LDF, foi satisfeito.

#### **4.3 Recomendações**

Pelo exposto, verifica-se que o trabalho de pesquisa não se esgotou, apontando alternativas que, devidamente estruturadas e focadas no essencial possam eventualmente contribuir para uma melhor implementação desta proposta na EDM.

A seguir ressaltam-se algumas recomendações que o autor julga importantes para que a EDM possa decidir de forma consistente sobre a proposta relativa a implementação do *outsourcing* no sector de LDF:

- A EDM deve fazer uma análise SWOT mais pormenoriza, só assim, a empresa poderá observar de que forma o *outsourcing* será útil.
- Se a EDM chegar a conclusão de que o sector de LDF será levada ao *outsourcing*, haverá que seguir os seguintes alguns passos para conseguir um bom desempenho na execução do serviço: analisar cuidadosamente os critérios para a selecção dos parceiros, a qual poderá ser na base da avaliação das capacidades técnica e financeira destes e no seu histórico conhecido no mercado; priorizar o critério da qualidade do serviço prestado para a contratação do serviço, o critério preço deve vir em segundo lugar; estabelecer uma comunicação aberta no relacionamento com os parceiros, de forma a facilitar a

monitoria e o controle deste serviço; manter uma avaliação contínua da actividade levada ao *outsourcing*, buscando sempre um relacionamento amigável com a parceira.

- Aconselha-se a EDM, prudência em relação à forma como deve ser assegurado o desempenho das actividades por parte do parceiro, em particular a forma como este cumpre as cláusulas do contrato. Rothery e Robertson (1995:225) defendem a importância fulcral da existência de um contrato formal, bem como a importância de a respectiva negociação abranger todas as situações relevantes, de que se destacam: os seus termos e condições, as penalidades por desempenho deficiente, a definição detalhada do plano de transição, a adaptação a alterações de volume ou requisitos, o calendário relativo à sua implementação, as condições de pagamento em termos de valores e prazos, as condições de rescisão do contrato, o nível qualitativo do serviço pretendido e o estabelecimento de mecanismos de controlo e avaliação do desempenho.
- A EDM deverá, na medida do possível assinar contratos de curto prazo (eventualmente renováveis) e procurar negociar condições menos desfavoráveis para rescisões antecipadas.
- Constituição de uma equipa de negociação forte e experiente, com o *know-how* (conhecimentos) necessário, relativo à especificidade da actividade a levar ao *outsourcing*.
- Formação de uma equipa que irá monitorar e controlar a actividade levada ao *outsourcing*. A mesma equipa deverá ser incumbida de efectuar a monitoria em relação a percepção dos clientes. Isto permitirá a EDM antever-se a alterações que originem uma rápida adaptação e facilitará a identificação de possíveis novas empresa para realizar o serviço.

Seguindo essas recomendações a EDM terá condições não só de validar a proposta de implementação da estratégia, mas também de implementá-la de forma consciente, obtendo flexibilidade, qualidade na execução do serviço e consequentemente, satisfação de todos envolvidos neste processo.

## 5. BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, M. S. B. (1996), Terceirização – Parceria e Qualidade, Rio de Janeiro, 2ª Edição, Editora Campus.

ARNOLD, U. (2000), New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. European Journal of Purchasing & Supply Management, v.6.

AZEVEDO, P. F. (1996), Integração vertical e barganha, São Paulo, Tese de Doutorado.

BADEN-FULLER, Charles, STOPFORD, J.: TARGETT, David, HUNT, Brian (2000), Outsourcing to outmaneuver: outsourcing re-defines competitive strategy and structure. European management Journal, v. 18.

BRAGG, Steven M. (1998), Outsourcing: a guide to selecting the correct business unit negotiating the contract maintaining the process, New York, John Wiley & Sons.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio Económicos – DIEESE (1993), Os trabalhadores frente a terceirização, São Paulo, Maio. Nº 7, Mai.

ELECTRIDADE DE MOÇAMBIQUE (2002), Área Comercial de Maputo - sector da contabilidade — Folha de pagamentos, Maputo.

\_\_\_\_\_ (2002), Área Comercial de Maputo – Mapas de cortes e re-ligações, Maputo

\_\_\_\_\_ (2004), Área Comercial de Maputo – sector dos recursos humano ( folha de salário, listagem de posicionamento), sector comercial (plano de leituras), sector técnico (Quotas de combustível), Maputo

ELECTROTEC (2004), Direcção Geral de Maputo – Balancete anual, Maputo

FARINA, E.; AZEVEDO, Paulo F.; SAES, M. S. (1997), Competitividade, Mercado, Estado e Organização, São Paulo, Editora Singular.

GIOSA, L. A. (1997), Terceirização: Uma Abordagem Estratégica, São Paulo, 5ª edição, Editora Pioneira.

GIRARDI, Dante (1998), A importância da terceirização nas organizações. São Paulo Revista de Ciências da Administração, v. 0, nº 1, Agosto.

GREAVES, Maurice F. (1999), Strategic Outsourcing – a structured approach to outsourcing decisions and initiatives, New York , AMA Publication.

GUTWALD, P. M. (1996), Strategic Sourcing and Technology Supply-Chains. Massachusetts. Lexington Books.

HALEVI, Gideon (1999), Restructuring the manufacturing process applying the matrixmethod. Boca Raton, Publicações St. Lucie

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1990), The Core competence of the corporation, Havard bussiness review, May-June.

HARLAND, Christine. M. (1996), Supply chain management: relationships, chains and Networks, British Journal of Management, v. 7, Special issue, Março.

HENDRY, John (1995), Culture, community and networks: the hidden cost of outsourcing, European Management Journal, v.13, nº 2.

ROTHERY, Brian e ROBERTSON, Ian (1995), The Truth About Outsourcing, England, Gower Publishing Ltd.

LEITE, Márcia de Paula (1994), O futuro do trabalho, São Paulo, Editora Escrita.

Revista da Associação de Mestrados em Gestão (2002), Gestão, Maputo. Publicação da AMG, nº 2, Julho.



MARQUES, M. M. L. (1992), Subcontratação e Autonomia Empresarial. Um estudo sobre o Caso Português, Porto, Edições Afrontamento.

MONTGOMERY, C. A., PORTER, M.E. (1998), Estratégia: A busca da vantagem competitiva, Rio de Janeiro, Editora Campus.

QUEIROZ, Carlos A. R. S. (1998), Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projectos e quais são os caminhos do sucesso, São Paulo, Editora STS.

Relatório de contas (2003), Electricidade de Moçambique, E.P Notas sobre as contas – 31 de Dezembro, Maputo, KPMG

Revista da KPMG (2004), 100 Maiores empresas de Moçambique, Maputo, Imagem Global.

Revista da KPMG (2000), 100 Maiores empresas de Moçambique, Maputo, Edição e Comunicação.

REZENDE, W. (1997), Terceirização: A integração acabou? São Paulo, Revista de administração de empresas., vol. 37, nº 4, Dezembro.

ROMANOSCHI, Paulo O. (1994), Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada? São Paulo, Editora Maltese.

SANTOS, A. (1998), Outsourcing e Flexibilidade – Uma Ferramenta de Gestão para o Séc. XXI, Lisboa, 1ª Edição, Texto Editora.

SILVA, Wilson R. (1997), Terceirização versus integração vertical: teoria e prática. São Paulo, EAESP.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Christine, HARRISON, Alan, JOHNSTON, Robert (1997), Administração da produção, São Paulo, Editora Atlas.

WOMAC, J.; JONES, D.; ROSS, D. (1992), A máquina que mudou o mundo, Rio de Janeiro, Editora Campus.

VALES, G. V.(1992), Estratégia empresarial, terceirização e parceria, São Paulo, Revista Económica.

VERGARA, S. C. (2000), Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração, Porto, 3ª Edição, Editora Atlas.

# ANEXOS

**Anexo – 1: Trabalho executado pelo pessoal efectivo da EDM nos Sectores Técnicos.**

RUBRICAS	PERÍODO — 2002	PERÍODO — 2003
Cortes efectuados	79.438	98.908
Re-ligações efectuadas	32.516	40.516
Actividade Total	111.954	139.424
Numero de Trabalhadores Envolvidos	43	43
PRODUTIVIDADE MÉDIA P/TRABALHADOR	2.604	3.242

Fonte: Adaptado da ACM, Sector técnico – Mapa de Cortes e re-ligações

**Anexo – 2: Trabalho executado pela Sinergisa nos Cortes e Remoções de Baixadas.**

RÚBRICAS	PERÍODO — 2002	PERÍODO — 2003
Cortes	159.410	a)
Remoção de baixadas	7.926	a)
Actividades totais	167.336	a)

Fonte: ibdem

a) Informação não disponível

**Anexo – 3: Pagamentos efectuados à Sinergisa, pelos serviços prestados em 2002.**

PERÍODO	1ª QUINZENA	2ª QUINZENA	TOTAIS
Janeiro	-	-	238.559.000, 00MT
Fevereiro	-	-	161.573.000, 00MT
Março	116.385.050, 00MT	100.707.050, 00MT	217.092.100, 00MT
Abril	110.213.300, 00MT	184.947.050, 00MT	295.160.350, 00MT
Maio	178.892.310, 00MT	138.319.160, 00MT	317.211.470, 00MT
Junho	167.397.050, 00MT	200.062.050, 00MT	367.459.100, 00MT
Julho	229.056.050, 00MT	234.057.800, 00MT	463.113.850, 00MT
Agosto	138.319.160, 00MT	183.747.800, 00MT	322.066.960, 00MT
Setembro	232.156.550, 00MT	213.261.050, 00MT	445.417.600, 00MT
Outubro	257.370.050, 00MT	389.287.550, 00MT	646.657.600, 00MT
Novembro	514.331.300, 00MT	182.139.050, 00MT	696.470.350, 00MT
Dezembro	276.850.550, 00MT	179.974.550, 00MT	456.825.100, 00MT
TOTAIS	-	-	4.627.606.480, 00MT

Fonte: Adaptado da ACM, sector da contabilidade — Folha de pagamentos

**Anexo – 4: Custos anuais suportados pela EDM se assumisse esta actividade de cortes e re-ligações**

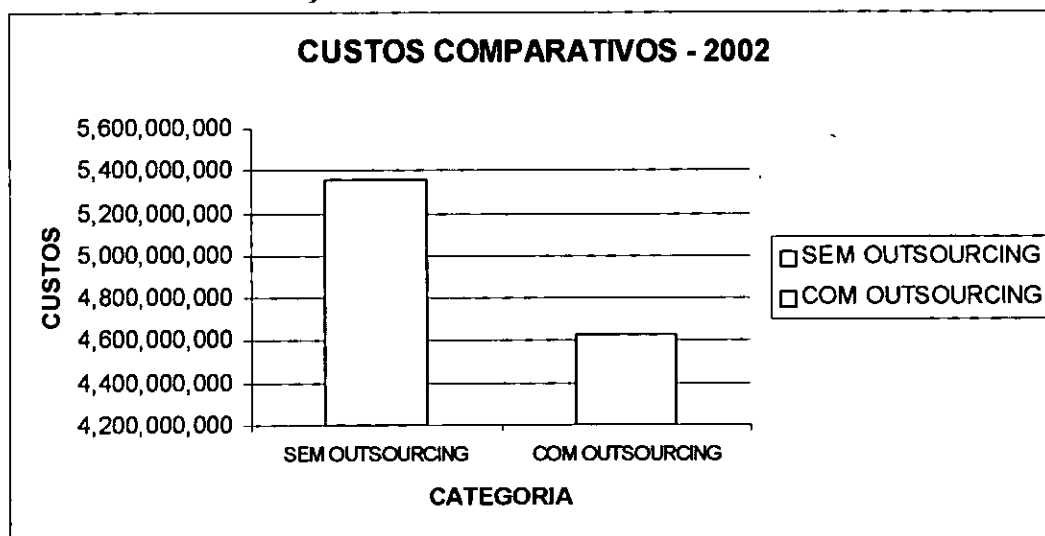
RUBRICAS	QUANTIDADES	CUSTO UNITÁRIO	CUSTOS TOTAIS
Número de trabalhadores	49	-	-
Salários	-	5.200.000,00MT	3.567.200.000,00MT
Amortização de veículos	6	120.000.000,00MT	720.000.000,00MT
Combustível ( litros gasóleo)	20.000 Litros	10.000,00MT	200.000.000,00MT
Manutenções de veículos	Mensal	3.500.000,00MT	252.000.000,00MT
Lanche	-	1.541.667,00MT	18.500.000,00MT
Assist. médica e medicamentosa	-	-	40.000.000,00MT
Fardamento e Calçado	65	1.500.000,00MT	97.500.000,00MT
Diversos (seguros, outros equip.)	-	-	500.000.000,00MT
<b>CUSTOS TOTAIS PARA EDM</b>	-	<b>133.712.500,MT</b>	<b>5.395.200.000,MT</b>
<b>TOTAL DAS ACTIVIDADES</b>	-	-	167.336
<b>Custo unitário das actividades</b>	-	-	<b>32.242,00MT</b>

Fonte: Adaptado da ACM –sector dos recursos humano ( folha de salário, listagem de posicionamento), sector comercial (plano de leituras), sector técnico (Quotas de combustível)

Nb.

- Os salários referem-se a 14 meses ou seja 12 meses adicionando-se o subsídio de férias e o bónus de natal
- O combustível é alocado à aproximadamente 69 litros semanais por veículo.

**Anexo – 5 : Gráfico comparativo dos custos totais com e sem o outsourcing nos sectores de cortes e remoção de baixadas**



Fonte: Cálculos do autor

**Anexo – 6: Dados para o cálculo do custo por LDF**

RÚBRICAS	QUANTIDADES	CUSTO UNITÁRIO	CUSTOS TOTAIS
Numero de leitores	33	-	-
Periodicidade das LDF	16 dias/mês		
Fundos de salário para LDF	-	4.367.923,00MT	2.017.980.272,00MT
Meios usados para leitura	5 Carros e 9 Motocicletas	-	-
<b>Combustível</b>			
Gasolina	20.160 Litros	20.843,00MT	420.194.880,00MT
Gasóleo	4.224 Litros	17.422,00MT	73.675.008,00MT
Número de clientes	53.641	-	-
Número de LDF efectivas	1.500	-	-
Metas diárias por leitor	102	-	-
Amortizações			720.000.000,00MT
Manutenção dos veículos	-	-	116.400.000,00MT
Lanches	-	50.000,00MT	19.800.000,00MT
Assistência. medica e Medicamentosa			40.000.000,00MT
Fardamento e calçado		2.000.000,00MT	132.050.000,00MT
Diversos (seguros e outro eq.)			520.000.000,00MT
<b>TOTAL DOS CUSTOS</b>			<b>4.060.100.160,00MT</b>

*Fonte: Adaptado da ACM –sector dos recursos humano ( folha de salário, listagem de posicionamento), sector comercial (plano de leituras), sector técnico (Quotas de combustível)*

**Nb.**

- Os salários referem-se a 14 meses ou seja, o 13<sup>o</sup> mais férias.
- O combustível é alocado à 84 litros semanais de gasolina e 9,7 litros de gasóleo por veículo.
- Nos custos totais não estão incluídos os Salários da Administração

**Anexo – 7: Custo por leitura LDF**

<b>RÚBRICAS</b>	<b>CUSTOS</b>
Fundos de salário para LDF	2.017.980.272,00MT
Combustível	493.869.888,00MT
Manutenção dos veículos	116.400.000,00MT
Amortização	720.000.000,00MT
Lanches	19.800.000,00MT
Assistência médica e medicamentosa	40.000.000,00MT
Fardamento e calçado	132.050.000,00MT
Diversos (seguros e outro equipamento)	520.000.000,00MT
<b>Total dos custos anuais</b>	<b>4.060.100.160,00MT</b>
<b>Total dos custos mensais</b>	<b>338.341.680,00MT</b>
<b>Total dos custos diários</b>	<b>11.278.056,00MT</b>
<b>Total dos custos diários por trabalhador</b>	<b>341.759,00MT</b>
<b>CUSTO UNITÁRIO DIÁRIO POR LEITURA</b>	<b>7.594,00MT</b>

Fonte: *Ibdem*

**Anexo – 8: Recursos que seriam necessários para aquele volume de trabalho.**

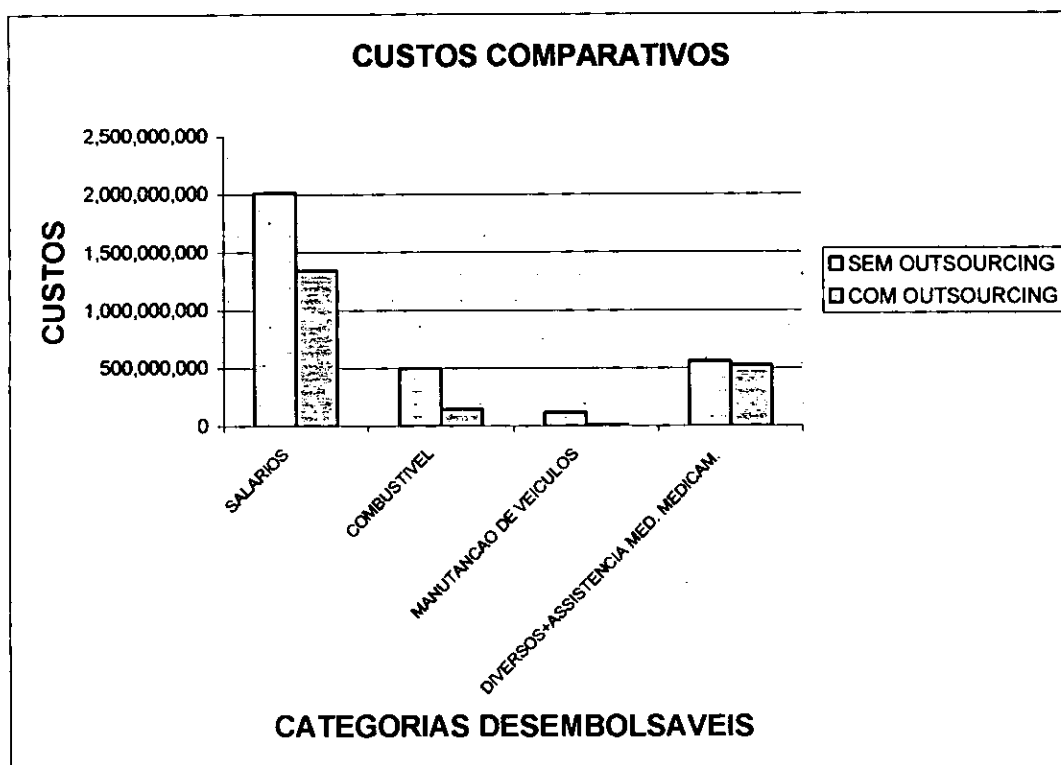
<b>RÚBRICAS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>CUSTO UNITÁRIO</b>	<b>CUSTOS TOTAIS</b>
Número de trabalhadores	70	-	-
Número de dias de leitura	192		
Salário		-	1.344.000.000,00MT
Veículos – motocicletas	18	-	-
Combustível – Gasolina – litros/dia	2	20.843,00MT	144.066.816,00MT
Kits de ferramenta			
Esferográficas, lápis, resmas			845.000,00MT
Formação do pessoal (dias)	1		500.000,00MT
Fardamento e calçado	70	2.000.000,00MT	140.000.000,00MT
Manutenção das motocicletas	Bissemanal	700.000,00MT	8.400.000,00MT
Diversos (comunicações, seguros)	-	-	528.501.144,00MT
<b>Total dos custos anuais</b>	<b>-</b>		<b>2.166.312.960,00MT</b>
<b>Total dos custos diários</b>			<b>11.282.880,00MT</b>
<b>Total dos custos diários por trabalhador</b>			<b>161.184,00MT</b>
<b>Custo unitário diário por leitura</b>			<b>3.358,00MT</b>

Fonte: Adaptado da Electrotec – Direcção Geral – Balancete final de 2004

**Nb.**

- Os salários referem-se a 192 dias de trabalho e não incluem férias.
- O combustível é alocado a aproximadamente 2 litros semanais motocicleta.
- Nos custos totais não estão incluídos os Salários da Administração.

**Anexo – 9: Recursos que seriam necessários para aquele volume de trabalho.**



Fonte: Cálculos do autor



## RECUPÉ

[illegible]

PLANO DE LEITURAS PARA CONSUMOS DE NOVEMBRO EM FUNCAO DA RECUPERACAO DO PMR

ZONAS/LOTES	N°	MEDIA	VERIF	Desvio	MARCO												ABRIL																															
					22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
03	CLIENTES TECNICO				%																																											
	2244				100				2400				6,50																																			
	2600				100				2600				0,00																																			
09	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															
19	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															
38	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															
23	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															
27	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															
46	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															
14	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															
28	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															
37	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															
29	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															
31	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															
32	Período de cobrança da fatura de Abril																																															
	Período de cobrança da fatura de Maio																																															
	Período de cobrança da fatura de Junho																																															

ZONAS	LOTES	Nº	MEDA	VERIF	Desvio
	CIENTES	TECNICO	%		
	LOTE 1	2244	100	2400	6,50
	LOTE 2	2600	100	2600	0,00
03	Periodo de cobrança da fatura de Abril				
	Producao de facturas de Maio				
	LOTE 1	1457	100	1500	2,87
	LOTE 2	1917	100	2000	4,15
	Periodo de cobrança da fatura de Abril				
09	Producao de facturas de Maio				
	LOTE 1	2538	100	2600	2,38
19	Periodo de cobrança da fatura de Abril				
	Producao de facturas de Maio				
	LOTE 1	2454	100	2500	1,84
	Periodo de cobrança da fatura de Abril				
	Producao de facturas de Maio				
38	LOTE 1	2489	100	2500	0,48
23	Periodo de cobrança da fatura de Abril				
	Producao de facturas de Maio				
	LOTE 1	1052	100	1100	4,36
	LOTE 2	3930	100	3900	-0,77
	Periodo de cobrança da fatura de Abril				
27	Producao de facturas de Maio				
	LOTE 1	891	100	900	1,00
46	Periodo de cobrança da fatura de Abril				
	Producao de facturas de Maio				
	LOTE 1	148	60	180	17,78
	Periodo de cobrança da fatura de Abril				
	Producao de facturas de Maio				
14	LOTE 1	290	70	350	17,14
28	Periodo de cobrança da fatura de Abril				
	Producao de facturas de Maio				
	LOTE 1	1722	120	1800	4,33
	Periodo de cobrança da fatura de ABR				
	Producao de facturas de MAI				
37	LOTE 1	2037	120	2040	0,15
29	Periodo de cobrança da fatura de ABR				
	Producao de facturas de MAI				
	LOTE 1	2051	120	2160	5,05
	Periodo de cobrança da fatura de ABR				
	Producao de facturas de MAI				
31	LOTE 1	1870	120	2040	8,33
32	Periodo de cobrança da fatura de ABR				
	Producao de facturas de MAI				

[illegible]

[illegible]

63

[illegible]

## PLANO DE FACTURACAO DE NOVENBRO

[illegible]



[illegible]



## ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, E.P. ÁREA COMERCIAL DE MAPUTO

### Dados

Número de leitores	33
Periodicidade de leituras	16 dias em cada mês
Fundo de salários líquido mensal p/ leitores	144.141.448,00MT
Meios usados p/ leituras	9 motas e 5 carros
Custo mensal pela utilização dos meios acima	1680 litros de Gasolina e 352 Gasóleo
Número de clientes da ACM	53 641 a)
Número de leituras diárias feitas na Cidade de Maputo	1500
Metas diárias por leitor	100 leituras

a) O número de clientes acima mencionado, refere-se apenas à cidade de Maputo

Maputo, aos 04 de Outubro de 2005

O Chefe da Gestão de Rec. Humanos

  
 (Armando David Buque)

ANEXO-42 Listagem de Posicionamento 2005

Nr	CODIG	PP	S	ENQ	BR	D.ADMISS	NOME	CATEGORIA
1	OA2168	EP	M	3B4	21	22-04-1988	Abel Bernardo Macie	Oficial Electricista II
2	PA0798	EP	M	3A4	17	29-10-1990	Ablarde A.M.L. Chongo	Super. Leituras Cortes I
3	PA2321	RF	M	2A2	25	14-08-1969	Abrao F. Fernandes	Supervisor de Leituras
4	PA4019	EP	F	5B3	6	01-09-1993	Adelia Muhatuque	Auxiliar Administrativo
5	PA2843	EP	M	4B4	13	29-10-1986	Adolfo Mulungo	Electricista II
6	OA2035	EP	M	3B4	21	01-02-1980	Adriano J. Santos	Oficial Electricista II
7	PA8789	TR	M	4B6	11	01-04-2003	Adélia Alfredo Hele	Esc. Cont. Fin. e Orc. I
8	AH3244	EP	M	4B1	16	10-04-1987	Afonso Pinto Chamo	Electricista Leitor II
9	NA4080	EP	M	3B4	21	01-04-1993	Agostinho F. Vilanculos	Super. Leituras Cortes II
10	PA3332	EP	F	3B3	22	15-04-1989	Aissa Abdul Remane Manafe	Ass. Cont. Fin. e Orcam.
11	OA5853	EP	F	4B5	12	20-12-1996	Albertina O. Mario Vilanculos	Esc. Cont. Fin. e Orc. I
12	OA3833	EP	M	3B4	21	01-09-1992	Alberto F. Tchauque	Oficial Electricista II
13	AB3661	EP	M	3B1	24	01-11-1989	Alberto J. Nhancale	Ofic. Serralh. Mecan. II
14	PA2382	EP	M	4BF	17	01-05-1974	Alberto Manjate	Esc. Pessoal I
15	PA5714	EP	M	4B6	11	01-01-2000	Albino Zefanias Chauque	Esc. Pessoal I
16	PA5599	EP	F	4B2	15	19-03-1996	Alcina Cesar de Aquino	Caixa I
17	OF6454	EP	M	5B4	5	01-06-2001	Aldone Joao Mazanga	Guarda
18	OA2143	EP	M	3B4	21	18-03-1986	Alfredo A. Mahique	Oficial Electricista II
19	PA6720	EP	M	3B4	21	10-05-1999	Alfredo Gunhulane Monjane	Assistente Comercial
20	AD6105	EP	M	2A5	22	13-10-1997	Alfredo da Silva Chicane	Administrador Sistema I
21	PA4022	EP	F	3A4	17	08-04-1993	Alice Julio Boy Langa	Caixa II
22	OF4336	PN	F	*	*	01-01-1995	Alice Zimba	Pensionista
23	PA7000	EP	F	3B5	20	09-11-1999	Alicia Cecilia Muxanga	Operador Sistema II
24	PA7686	CO	M	4B6	11	29-11-2000	Amancio Samuel Mondlane	Caixa I
25	PA2874	EP	M	3B4	21	11-01-1986	Americo Valente Matsinhe	Assistente Comercial
26	PA8467	TR	F	4B6	11	13-06-2002	Amélia Felisberto Livele	Caixa I
27	PA4519	EP	F	3A4	17	01-06-1994	Ana Flora Felisberto	Escriturario Comercial II
28	PA3200	EP	F	3B4	21	10-05-1988	Ana Joao Ordela	Caixa III
29	OF4335	PN	F	*	*	01-01-1995	Ana Macaneta	Pensionista
30	AA0015	EP	F	3A3	18	18-08-1980	Ana Margarida Costa	Secretario
31	PA7689	CO	F	4B6	11	29-11-2000	Ana Maria Jalane	Caixa I
32	PA6003	EP	F	1B4	31	02-06-1997	Ana Matilde Ines Paulo	Tecnico Superior II
33	PA6718	EP	F	3B4	21	10-05-1999	Ana Muiane	Caixa III
34	PA2353	EP	M	3A1	20	20-09-1972	Ananias Victor Chau	Escriturario Comercial II
35	AA2986	EP	M	4B1	16	18-04-1989	Anselmo Novela	Electricista Leitor II
36	PA3789	EP	F	3B5	20	16-04-1992	Antonieta J. Machava	Caixa III
37	PA7914	CO	M	3A6	15	12-03-2001	Antonio Mabote	Motorista II
38	PA2868	EP	M	3B4	21	22-01-1986	Antonio Pondja	Assistente Comercial
39	PA7426	EP	M	1B5	30	18-09-2000	Antonio do R. Bernardino Boene	Tecnico Superior II
40	PA2878	RF	M	4A1	12	25-09-1968	Armando Augusto Mondlane	Escriturario
41	PA6706	EP	M	2A4	23	20-04-1999	Armando David Buque	Tec. Ass. Pessoal
42	PA3028	EP	M	4B5	12	07-07-1986	Armando M.B. Junior	Electricista II
43	PA4573	EP	F	3B4	21	27-05-1993	Artimisa F. Mabote da Silva	Assistente Comercial

44	OF2206	RF	M	5B1	8	01-08-1978	Augusto Santos Tila	Aux. Electricista
45	PA2884	EP	M	3B3	22	09-05-1986	Augusto Zacarias Ngunhamo	Tesoureiro
46	PA3879	EP	M	5AF	4	05-01-1991	Aurelio Silvestre Mulhui	Servente
47	AL6420	EP	M	2A5	22	01-09-1998	Baltazar Magno P. Munhequete	Tec. Ass. Comercial
48	IA6933	EP	F	3B4	21	01-12-1998	Beatriz Sinodingue Peter	Caixa III
49	PA6910	EP	M	2A6	21	21-06-1999	Benedito P. Escrivao Zunguze	Tec. Ass. Comercial
50	PA2479	EP	M	3B4	21	01-12-1978	Bernardo Ezequiel Dgedge	Caixa III
51	OA3301	EP	M	3A1	20	03-09-1990	Boaventura A. Matlombe	Oficial Electricista I
52	PA2506	EP	M	3B3	22	14-06-1979	Boaventura P. Maxlungo	Supervisor de Leituras
53	PA2542	EP	F	3B3	22	01-06-1980	Candida Sebastiao Mate	Assistente Comercial
54	PA6416	TR	M	5A3	1	01-08-1998	Candido R. Langa	Servente
55	PA7694	CO	M	4B6	11	23-10-2000	Carlos Antonio Lipinga	Electricista Leitor II
56	PA0816	EP	M	3A4	17	10-10-1990	Carlos Jaime Maxlungo	Super. Leituras Cortes I
57	AA3037	EP	F	3A5	16	08-04-1988	Carmelia Ernesto	Escrutario Comercial II
58	PA2496	EP	F	5B1	8	01-08-1979	Celeste Machassane Soto	Servente
59	AD3917	EP	F	3B6	19	16-09-1991	Celia Angelina J. Malamule	Operador Sistema II
60	AL6902	EP	F	3B5	20	04-08-1999	Celia Elisa Manganhela	Assistente Comercial
61	OA3702	EP	M	2B1	28	19-10-1991	Cesar A. Mateus	Tec. Comercial
62	PA7696	CO	M	4B6	11	23-10-2000	Cipriano Jose Amone	Electricista Leitor II
63	PA5609	EP	M	2A4	23	06-05-1996	Cireneu Augusto Manhica	Super. Leituras Cortes III
64	PA6775	EP	F	3B6	19	25-05-1999	Clarisse Deolinda Gemo	Assistente Comercial
65	PA2913	EP	F	3A4	17	12-09-1986	Clotilde Tadeu Maica	Motorista II
66	PA7901	CO	M	4B6	11	01-03-2001	Cláudio Alfredo João Lapone	Caixa I
67	PA3880	EP	M	5B4	5	10-04-1992	Cornelio Muiane Mutisse	Continuo
68	OA2165	EP	M	3B4	21	04-08-1988	Crisaldo Alberto Mondlane	Oficial Electricista II
69	PA8792	TR	M	3B6	19	17-06-2003	Cristina João Tinga	Assistente Comercial
70	PA2546	EP	M	3A3	18	01-07-1980	David S. Chembene	Oficial Electricista I
71	PA8794	TR	M	4B6	11	13-05-2003	Domingas Cláudia Jofane	Caixa I
72	PA2616	EP	M	3A5	16	01-02-1982	Domingos Antonio Siteo	Super. Leituras Cortes I
73	PA2360	EP	M	3B4	21	01-03-1972	Domingos Tovela Muvecha	Caixa III
74	PA3367	EP	F	3B4	21	18-11-1989	Dulce Isabel Saute	Assistente Comercial
75	PA4423	EP	F	3B4	21	20-05-1993	Edite Catarina Jossai	Assistente Comercial
76	PA8522	TR	M	4B6	11	01-12-2003	Eduardo Maquite	Electricista II
77	PA2877	EP	M	4AF	13	20-04-1981	Elias Jose Machombe	Electricista Leitor I
78	PA8397	TR	M	5B6	3	01-04-2002	Elidio Simbine	Servente
79	PA8033	CO	M	4B6	11	04-07-2001	Elisa Zilda Antonio Xerinda	Caixa I
80	PA7138	TR	F	5B6	3	26-04-2000	Elizabeth Bartolomeu Balango	Continuo
81	PA6729	EP	F	3B4	21	10-05-1999	Elsa Prata da Silva	Assistente Comercial
82	PA4027	EP	F	3A3	18	24-02-1993	Elvira Nostina Mario Vumba	Secretario
83	OA3561	EP	M	3B4	21	15-11-1990	Ernesto Alberto Simango	Super. Leituras Cortes II
84	PA5612	EP	M	3B4	21	06-05-1996	Ernesto Candido Buló	Super. Leituras Cortes II
85	PA5671	EP	M	2A4	23	10-06-1996	Ernesto Manuel Joao	Tec. Ass. Comercial
86	PA6497	EP	F	2A4	23	01-02-1999	Esperanca Mavumane Vilanculo	Tec. Ass. Electric. I
87	PA2979	EP	F	5AF	4	01-02-1988	Esperanca P.C. Chissumba	Servente
88	PA2584	EP	F	3B4	21	01-06-1981	Ester M.S. Massingue	Caixa III

89	PA3587	EP	M	3B4	21	15-11-1990	Estevao F. Matlonhana	Oficial Electricista II
90	PA7697	CO	M	4B6	11	23-10-2000	Estevao Henrique Uamusse	Electricista Leitor II
91	NA1636	EP	M	1A1	32	24-11-1980	Estevao J. Campos Antonio	Tecnico Superior I
92	OA1932	EP	M	3BF	25	01-03-1978	Estevao M. Nhampulo	Oficial de Mecanico II
93	AD0082	EP	M	3B1	24	04-05-1982	Eusebio Ernesto Mathe	Operador Sistema II
94	PA4426	EP	F	3B4	21	22-05-1993	Eva Mabunda Massango	Caixa III
95	PA6690	EP	M	3A4	17	04-02-1999	Faquira Amade	Motorista II
96	PA5615	EP	M	3B6	19	06-05-1996	Favel Jose Monjane	Assistente Comercial
97	OF6258	EP	F	3A4	17	05-01-1998	Felicidade J. Tembe	Escriturario Comercial II
98	PA4524	EP	M	3B4	21	24-05-1993	Felix Lourenco Bucuane	Assistente Comercial
99	PA4562	TR	M	5B4	5	01-01-1995	Fernando Armindo Matlombe	Guarda
100	PA2392	EP	M	4AF	13	01-12-1974	Fernando C Tchavane	Electricista Leitor I
101	OA2151	EP	M	1BF	35	01-09-1986	Fernando C. Bernardo	Tecnico Superior II
102	PA2328	EP	M	4BF	17	01-01-1970	Fernando Muchanga	Electricista Leitor II
103	PA7193	EP	M	3A5	16	22-05-2000	Filipe Andre Maquite	Motorista II
104	PA0833	EP	M	2A4	23	11-10-1990	Florencio Simango	Tec. Ass. Electric. I
105	PA6748	EP	M	3B4	21	10-05-1999	Francisco Nalio Jofane	Caixa III
106	OA2102	EP	M	3B4	21	01-02-1982	Francisco Tchambé	Super. Leituras Cortes II
107	PA8468	TR	M	4B6	11	10-06-2002	Fulgência C. Sengulane	Caixa I
108	PA3002	EP	F	3A3	18	18-02-1986	Gertrudes Zitha	Oficial Electricista I
109	PA2618	EP	F	1B6	29	01-09-1982	Gilda Emerciana Muianga	Tecnico Superior II
110	OA4106	EP	M	4B3	14	12-01-1994	Gildo Basilio Wilson	Electricista II
111	AD0096	EP	F	2A4	23	21-12-1987	Hanifa I. Mose	Tec. Ass. Pessoal
112	PA7691	CO	M	4B6	11	29-11-2000	Helena Rosalia Tembe	Caixa I
113	OA2146	EP	M	3A3	18	17-03-1986	Henrique P. Neves	Oficial Electricista I
114	PA2952	EP	M	3A4	17	16-11-1990	Herminio Carlos Santos	Oficial Electricista I
115	PA8471	TR	M	4B6	11	07-06-2002	Herminio António Chissico	Caixa I
116	PA3757	EP	F	2A6	21	11-05-1992	Ilda P. M. Muando	Tec. Ass. Cont. Fin. Orc.
117	OA3078	TE	M	1A5	28	01-03-1981	Ildo Rufino Albano Domingos	Técnico Superior I
118	PA2486	EP	M	3A4	17	01-11-1979	Inacio Afonso Manjate	Motorista II
119	OA2080	EP	M	3B4	21	24-05-1982	Inacio P. Junior	Oficial de Mecanico II
120	PA4154	EP	F	3B6	19	26-04-1993	Isabel Ruben David	Caixa III
121	OA1946	EP	M	3B4	21	01-08-1979	Isac Joao Maunde	Oficial Electricista II
122	PA5713	EP	M	4B6	11	01-08-1996	Isaias Filipe Sumbane	Fiel de Armazem I
123	PA5042	PN	F	*	*	01-01-1995	Isaura Siteo	Pensionista
124	OA3564	EP	M	3A2	19	15-11-1990	Isidoro Fernando Tinga	Oficial Electricista I
125	AD3414	EP	M	2B3	26	04-09-1989	Jacob Antonio Tchambala	Administrador Sistema II
126	PA6085	TE	M	2A4	23	02-07-1997	Jeremias Aurelio M. Monjane	Tec. Ass. Comercial
127	PA2356	EP	M	4AF	13	08-08-1972	Jeremias Jose Machava	Escriturario
128	PA8460	EP	M	4B6	11	24-07-2002	Jeremias Penicela	Electricista Leitor II
129	PA2636	EP	M	4AF	13	01-02-1982	Joao Angelo Luis	Electricista I
130	PA2590	EP	M	3A4	17	01-07-1981	Joaquim Antonio Magaia	Escriturario Comercial II
131	PA2863	EP	M	3B4	21	14-01-1986	Joaquim Elias Simbine	Caixa III
132	PA3883	EP	M	5B5	4	14-04-1992	Jorge Alberto Matine	Continuo
133	PA2357	EP	M	4A1	13	18-01-1972	Jorge Gimo M,boana	Escriturario

134	PA3759	EP	M	2A3	24	05-05-1992	Jose Alexandre Manjate	Super.Leituras Cortes III
135	PA2322	RF	M	4AF	13	26-04-1969	Jose Filipe Moiane	Escriturario
136	PA3020	EP	M	3A4	17	01-02-1991	Jose Francisco Namburete	Motorista II
137	PA2473	EP	M	4A1	12	01-04-1978	Jose Jaime Cuinica	Electricista I
138	PA8461	EP	M	4B6	11	24-07-2002	Jose Martins	Electricista Leitor II
139	OA2137	EP	M	2A1	26	27-08-1986	Jose S. Mananze	Tec. Ass. Electric. I
140	PA7699	CO	M	4B6	11	23-10-2000	Jose do Rosario dos Santos	Electricista Leitor II
141	PA7974	CO	M	3B6	19	14-05-2001	Jovita de Amor Inacio Magaia	Assistente Comercial
142	PA7799	EP	M	3B5	20	18-12-2000	João Bap. Salomão Mananze	Assistente Comercial
143	PA8473	TR	M	4B6	11	10-06-2002	João Domingos R.Salvador	Esc.Cont.Fin.Orç.I
144	PA2397	EP	M	2A3	24	31-08-1974	Judite Ana Cunha Amaral	Tec. Ass. Comercial
145	PA8398	TR	M	4A6	7	01-04-2002	Juliao Antonio Malate	Recepcionista
146	PA2896	EP	M	3B1	24	10-09-1986	Juliao Estefane Macuacua	Oficial de Mecanico II
147	PA2577	EP	F	5B1	8	01-07-1981	Julieta Jose Matsombe	Servente
148	PA6505	EP	M	2A4	23	01-02-1999	Julio Alvaro Macuacua	Tec. Ass. Electric. I
149	OA3081	EP	M	4A1	12	01-03-1981	Julio Fabio Chivambo	Estafeta
150	PA7700	CO	M	4B6	11	23-10-2000	Julio Muchanga	Electricista Leitor II
151	PA8791	TR	M	2A6	21	01-07-2003	Juma António Adamugy	Tec. Ass. Cont. Fin. Orc.
152	PA3619	EP	M	3A4	17	06-01-1989	Justino Adriano da Cruz	Oficial Electricista I
153	PA2588	EP	F	4B3	14	17-06-1981	Latifa Juma Abdul Camal	Esc. Pessoal I
154	FA3782	EP	F	3B4	21	11-09-1991	Laura Ancha Luis	Assistente Comercial
155	PA6725	EP	F	3B4	21	10-05-1999	Laura Judite Sitefane	Caixa III
156	PA6727	EP	F	3B6	19	10-05-1999	Laura Ofelia Chongo	Assistente Comercial
157	PA2418	EP	M	3AF	21	01-09-1975	Leonardo Antonio	Motorista II
158	PA2860	EP	M	3B4	21	08-08-1985	Leonardo F. Nhantumbo	Assistente Comercial
159	PA3762	EP	F	3A4	17	16-04-1992	Lidia Tembe	Caixa II
160	OA3299	EP	M	3B4	21	03-09-1990	Liño Muhimua Joao	Oficial Electricista II
161	PA2398	EP	M	3A1	21	09-01-1974	Lourenco Andre Nhabanga	Caixa II
162	OA3699	EP	M	2B1	28	01-10-1990	Luis A. Uanicela	Tec. Ass. Electric. II
163	PA0807	EP	M	3B4	21	11-10-1990	Luis Francisco Pave	Assistente Comercial
164	OF2204	RF	M	4BF	14	01-09-1999	Luis Joao Uqueio	Electricista II
165	PA3761	EP	F	3A4	17	16-04-1992	Luisa Fernando Jamisse	Caixa II
166	PA3590	EP	M	2A6	21	15-11-1990	Maksencio Pedro N'keka	Super.Leituras Cortes III
167	OA2049	EP	M	3B5	20	02-01-1980	Manuel Antonio Machel	Assistente Comercial
168	PA6524	EP	M	3A4	17	01-03-1999	Manuel Langa	Motorista II
169	PA2621	EP	M	4B4	13	23-07-1982	Manuel Maboane Machava	Electricista II
170	AL6020	EP	F	2A4	23	23-06-1997	Manuela de Jesus Checo	Tec. Ass. Comercial
171	LF6386	EP	F	4B5	12	01-05-1998	Marcelina V. Massingue	Escriturario Comercial I
172	PA2365	RF	M	3A1	20	01-04-1972	Marcos Tomas Machava	Oficial Electricista I
173	PA7137	EP	F	3B5	20	28-04-2000	Maria Emilia Massango	Assistente Comercial
174	PA4422	EP	F	3B4	21	20-05-1993	Maria Flavia Moiana	Caixa III
175	PA2623	EP	F	3A5	16	19-03-1982	Maria Luisa Jose	Escriturario Comercial II
176	AD0091	EP	F	3B4	21	28-12-1987	Maria S. Nhancume	Secret. Correspondente I
177	AD3984	EP	F	3B4	21	30-06-1993	Maria Victoria Javane	Assistente Comercial
178	OA6919	EP	F	3B5	20	01-06-2000	Maria de Lurdes Romao	Ass. Aprovision.

179	AD3407	EP	F	3A3	18	01-12-1989	Marina Joaquim Macuacua	Escrit.de Pessoal
180	PA5972	EP	M	3A4	17	02-08-1997	Mario Ernesto Manguane	Motorista II
181	PA3845	EP	M	3A4	17	22-05-1991	Marques Ocaisse	Motorista II
182	PA8793	TR	M	3B6	19	11-06-2003	Marilia José M.dos S. Meneses	Assistente Comercial
183	AA3235	EP	M	3A3	18	27-02-1990	Matias Armando Mazoio	Caixa II
184	PA8594	TR	M	4B6	11	08-11-2002	Mauro Mussagy de O. Gomes	Esc. Cont. Fin. e Orc. I
185	AA0028	EP	F	3B4	21	01-05-1982	Micaela Moises Manjate	Caixa III
186	PA7797	EP	F	3B5	20	18-12-2000	Miliciana Alfiado	Assistente Comercial
187	OA2140	EP	M	3B4	21	26-01-1986	Moises Cacha Manhica	Assistente Comercial
188	AF0139	EP	M	3B6	19	01-04-1981	Moises Marcos Mate	Oficial Electricista II
189	PA8470	TR	M	4B6	11	07-06-2002	Moisés Alberto Manjate	Caixa I
190	OF2199	RF	M	4AF	10	31-10-1991	Mudumezulo Mabjaia	categoria nao aplicavel
191	PA6409	EP	F	3B4	21	23-06-1997	Nadia S. S. Abdula	Caixa III
192	PA8472	TR	F	4B6	11	11-06-2002	Natércia da Conc. Mondlane	Esc. Cont. Fin. e Orc. I
193	AL6422	EP	M	1A6	27	01-09-1998	Noormahomed S.S. Omar	Técnico Superior I
194	OA7438	EP	M	5B4	5	01-06-2001	Norberto Mouzinho Nhantumbo	Guarda
195	PA2649	EP	F	2A3	24	01-01-1988	Olga Maria Miguel Enos	Tec. Ass. Comercial
196	PA7973	CO	M	3B6	19	14-05-2001	Olimpia Eusebio Langa	Assistente Comercial
197	PA3371	EP	F	3B4	21	01-12-1989	Olivia N. Mahumane	Caixa III
198	PA3194	EP	F	3B4	21	30-06-1988	Olivia Samuel Cossa	Assistente Comercial
199	OA2068	EP	M	3A4	17	01-03-1981	Orlando Doropa Munguambe	Super. Leituras Cortes I
200	PA6719	EP	M	3B4	21	10-05-1999	Osvaldo Leonardo Robi	Assistente Comercial
201	PA3198	EP	M	3B3	22	10-05-1988	Paulino Cossa	Assistente Comercial
202	AD5353	EP	M	3B4	21	01-08-1996	Paulo Fernando Massunda	Operador Sistema II
203	PA7798	EP	M	3B6	19	18-12-2000	Paulo Jorge da Cunha Santana	Assistente Comercial
204	NA1643	EP	M	2B1	28	24-12-1980	Paulo Jose Mabutana	Tec. Ass. Electric. II
205	PA4523	EP	M	3A4	17	01-01-1996	Paulo Lucas Massingue	Oficial Electricista I
206	PA3847	EP	M	2CF	32	01-06-1977	Pedro Felizberto Ferrao	Tecnico Industrial
207	OF2205	RF	M	3AF	18	01-08-1977	Pedro Patricio Araujo	categoria nao aplicavel
208	PA4421	EP	F	3A4	17	26-05-1993	Percina Maria Langa	Caixa II
209	PA6728	EP	F	3B4	21	10-05-1999	Rabeca Vicente Mabunda	Assistente Comercial
210	PA5616	EP	M	2A4	23	06-05-1996	Rafael Armando Catine	Tec. Ass. Comercial
211	OA3325	EP	M	3B1	24	01-11-1989	Rafael Marcal	Oficial Electricista II
212	OF2207	EP	M	4B2	15	01-01-1980	Raimundo Real J. Macuacua	Leitor II
213	PA5613	EP	M	2A6	21	06-05-1996	Raul Gimo Xerinda	Super. Leituras Cortes III
214	OF2208	EP	F	4B1	16	01-09-1980	Ricardina E.A. Gumende	Esc. Cont. Fin. e Orc. I
215	OA3313	EP	M	2A5	22	03-09-1990	Rodrigues J. Mapande	Tec. Ass. Comercial
216	PA2834	EP	F	4A1	12	16-05-1986	Rosa Nhantumbo	Escriturario
217	PA3179	EP	F	4AF	13	07-11-1988	Rosita Manhique	Monitor Jardim Infantil
218	PA2400	EP	F	3B2	23	24-07-1974	Rossana M.I. Jala	Assistente Comercial
219	YA3707	EP	F	2A4	23	11-05-1992	Ruth Paixao Parbhudas	Tec. Ass. Cont. Fin. Orc.
220	AD3415	EP	F	3B4	21	30-09-1989	Safira Polina Langa	Assistente Comercial
221	OA1951	EP	M	3BF	25	01-03-1979	Said Anuar Malai	Assistente Comercial
222	IA0997	EP	F	3B4	21	10-12-1981	Saidat Nurmamad Acub	Assistente Comercial
223	PA2401	EP	M	3A3	18	04-05-1974	Samuel Dambo	Super. Leituras Cortes I

224	AD5328	EP	M	5AF	4	01-06-1995	Samuel Tchambala	Servente
225	PA1026	EP	M	3A4	17	15-05-1988	Samuel Z. Pulane	Oficial Electricista I
226	AL6903	EP	M	3B5	20	04-08-1999	Samy Bacar Somar Aly	Assistente Comercial
227	PA6705	EP	F	2A4	23	20-04-1999	Santa Isabel Lazaro	Tec. Ass. Pessoal
228	PA7705	CO	M	4B6	11	23-10-2000	Sebastiao Joao da Silva Junior	Electricista Leitor II
229	PA2627	EP	M	3A4	17	01-08-1982	Sebastiao Manhica	Super. Leituras Cortes I
230	PA7690	CO	M	4B6	11	29-11-2000	Sergio Antonio Machava	Caixa I
231	PA7191	EP	M	2A5	22	02-05-2000	Sergio Henrique	Tec. Ass. Electric. I
232	OA3268	EP	M	3B6	19	25-04-1990	Sergio M. Fernandes	Caixa III
233	PA3030	EP	M	3A3	18	09-02-1980	Silva A. Mutimucuo	Super. Leituras Cortes I
234	PA2359	EP	M	3AF	21	01-06-1972	Silva Ernesto Mulau	Leitor Principal
235	LA6200	EP	F	3B4	21	03-03-1997	Silvia Maria Salomao Macamo	Assistente Comercial
236	PA2872	EP	M	4AF	13	05-02-1976	Simiao Sidumo	Escriturario
237	AD0093	EP	F	3B4	21	24-12-1987	Sureya Mahomed Aly	Operador Sistema II
238	PA2552	EP	M	3A4	18	01-06-1980	Tiago Antonio Siteo	Super. Leituras Cortes I
239	PA3199	EP	M	3B4	21	10-04-1988	Tomas A. Manusse	Caixa III
240	PA2421	EP	M	3A4	17	01-08-1975	Tomas Adolfo Pelembe	Motorista II
241	PA2437	EP	M	1C4	36	01-06-1976	Tomas Roque Sando	Tecnico Senior
242	PA7062	EP	M	4B4	12	14-02-2000	Valdemar Paulo Machel	Escriturario Comercial I
243	PA2482	EP	M	2B1	28	01-01-1979	Vasco Manuel Chachuaio	Tec. Ass. Electric. II
244	PA2310	RF	M	4AF	13	01-05-1967	Vasco Muzonde Maluana	Electricista I
245	AD0083	EP	M	3B4	21	09-11-1982	Vasco Nhambi Nhumbate	Operador Sistema II
246	PA2839	EP	F	3A3	18	12-05-1986	Veronica A. Pelembe	Caixa II
247	PA3884	EP	F	5AF	4	01-10-1990	Veronica Licao Cumbe	Servente
248	PA3605	EP	M	3B4	21	01-08-1991	Victor Tonela	Ass. Cont. Fin. e Orcam.
249	PA2854	EP	F	3B4	21	16-01-1986	Victoria Albino Banze	Assistente Comercial
250	PA3232	EP	F	3A3	18	04-12-1989	Victoria Olinda Muchanga	Caixa II
251	PA7058	EP	M	3A4	17	01-02-2000	Victorino Cumbane	Motorista II
252	PA6721	EP	M	3B4	21	10-05-1999	Xadrique Joao Tembe	Assistente Comercial
253	PA2628	EP	M	4BF	17	01-07-1982	Xavier Armindo Januario	Electricista Leitor II
254	PA6763	EP	M	5B4	5	20-05-1999	Zeferino Americo Macuacua	Continuo





# ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE

## Área Comercial de Maputo

ANEXO-13

Quotas de gasóleo

Nº ordem	Marca	Matrícula	Afectação	Quota semanal	Quota mensal
1	Isuzu	MBP-20-57	DAF/Leonardo	100	400
2	Isuzu	MBP-20-58	DAF/Namburete	100	400
3	Peugeot	MLI-15-35	DAF	30	120
4	Toyota	MMJ-08-22	Director	50	200
5	Nissan trail	MMH-67-65	Director	40	160
6	Toyota	MMI-99-52	Eng. Bernardo	50	200
7	Toyota	MMJ-05-15	Dra. Gilda	50	200
8	Toyota	MMJ-07-92	Dra. Ana Matilde	50	200
9	Ford	MMH-25-57	Média Tensão	60	240
10	Mazda	MMI-52-54	Eng. Campos	60	240
11	Isuzu	MMJ-51-67	Agência Sede	40	160
12	Toyota	MLV-45-78	Fase I	40	160
13	Toyota	MMA-75-01	Fase I	50	200
14	Toyota	MLV-45-79	Fase I	50	200
15	Mazda	MMJ-60-61	Fase V	60	240
17	Toyota	MMF-50-32	Fase II	50	200
18	Mitsubishi	MLV-90-81	Fase II	50	200
19	Toyota	MMF-48-67	Fase II	50	200
21	Mitsubishi	MME-97-24	Ag. Jardim	60	240
22	Nissan	MMF-78-18	Eng. Ildo	50	200
23	Toyota	MMA-75-00	Fase IV	50	200
24	Isuzu	MMA-04-57	Fase I	30	120
25	Nissan	MMA-80-12	Fase IV	50	200
26	Toyota	MMA-28-88	Fase IV	30	120
27	Toyota	MMF-52-88	Fase IV	50	200
28	Nissan	MMF-69-66	Credelec	40	160
29	Toyota	MMF-46-80	Vistorias	70	280
30	Toyota	MMF-46-83	Vistorias	70	280
31	Mazda	MMJ-60-62	Vistorias	60	240

# Quotas de gasolina

Nº ordem	Marca	Matrícula	Afectação	Quota semanal	Quota mensal
1	Honda	MMA-42-36	Sra. Manuela	30	120
2	Fiat	MMI-97-72	Dr. Boene	30	120
3	KIA	MLI-42-05	Sra. Judite	30	120
4	KIA	MLI-42-49	Direcção	30	120
5	Fiat	MMI-52-53	Sr. Jacob	30	120
6	Honda	MMC-20-06	M. Tensão	7,5	30
7	Honda	MLG-84-11	Polícia	5	20
8	Honda	CECM47843	Conservação	10	40
9	Piaggio	CECM50671	Fase I	05	20
10	Suzuki	CMM52984	Fase I	3+3	
11	Suzuki	CECM52985	Fase I	3+3	
12	Vespa	MMC-36-08	Fase I	8	32
13	Vespa	MMC-36-12	Fase I	8	32
14	Vespa	MMC-36-16	Fase I	8	32
15	Vespa	MMC-36-17	Fase I	8	32
16	Vespa	MMC-36-18	Fase I	8	32
17	Vespa	MMC-36-19	Fase I	8	32
18	Vespa	MMC-36-20	Fase I	8	32
19	Vespa	MMC-36-23	Fase I	8	32
20	Motoveloc	MMC-08-58	Fase I	8	32
21	Gialing	MMC-57-18	Fase II	7,5	30
22	Gialing	MMC-57-11	Fase IV	7,5	30
23	Gialing	MMC-57-12	Fase IV	7,5	30
24	Gialing	MMC-57-25	Fase IV	7,5	30
25	Honda	MMC-47-40	Fase IV	7,5	30

Organigrama da ACM

**Area Comercial  
de Maputo**

Planeamento,  
estatística e  
informática

**Agência da  
sede**

Secretaria geral

Facturação

Comercial

246	1	Director Operacional	
-----	---	----------------------	--

10			
2	2	Tecn. Superior II	1B
	2	Tecn. Superior I	1A
	2	Tecnico de Planeamento	2C
	2	Tec. Assistente de Planeamento II	2B
	2	Tec. Assistente de Planeamento I	2A
	2	Assistente de Planeamento	3B
8		Informática	
4		Administração do sistema	
4	1	Técnico Superior II	1B
	1	Técnico Superior I	1A
	3	Administrador do Sistema III	2C
	3	Administrador do Sistema II	2B
	3	Administrador do Sistema I	2A
4		Operadores do Sistema	
4	4	Operador de Sistemas II	3B
	4	Operador de Sistemas I	3A

86	1	Chefia	
----	---	--------	--

4			
1	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico de Pessoal	2B
	1	Secretario Correspondente II	2A
	1	Secretario Correspondente I	3B
	1	Secretario	3A
3	3	Motorista II	3A
	3	Motorista I	4B

15	1	Chefia	
3		Operação do Sistema	
2	2	Técnico Administrativo	2C
	2	Técnico Comercial	2B
	2	Técnico Assistente Comercial	2A
1	1	Operador de Sistemas II	3B
	1	Operador de Sistemas I	3A

11		LEITURAS	
2		Supervisao de Leituras	
2	2	Técnico Administrativo	2C
	2	Técnico Comercial	2B
	2	Técnico Assistente Comercial	2A
	2	Assistente Comercial	3B
9		Leitores	
9	6	Supervisor de Leituras III	2A
	6	Supervisor de Leituras II	3B
	6	Supervisor de Leituras I	3A
	5	Leitor II	4B

35	1	Chefia	
----	---	--------	--

3		Gestão de contas	
3	1	Tecnico Superior II	1B
	2	Técnico Superior I	1A
	2	Técnico Administrativo	2C

2	Técnico Comercial	2B
2	Técnico Assistente Comercial	2A
2	Assistente Comercial	3B

		<b>Dependencia da Sede</b>	
10	1	chefia	
5		Cobranças	
	4	Caixa III	3B
5	5	Caixa II	3A
	4	Caixa I	4B
3		Atendimento	
	2	Técnico Administrativo	2C
	2	Técnico Comercial	2B
3	2	Técnico Assistente Comercial	2A
	2	Assistente Comercial	3B
	1	Escriturário Comercial II	3A
	1	Escriturário Comercial I	4B
1		Serviço de apoio	
	1	Dactilógrafo II	3A
1	1	Dactilógrafo I	4B
	1	Estafeta	4A
	1	Contínuo	5B

(Apoio ao cliente)

5		<b>Linha Verde</b>	
	2	Técnico Administrativo	2C
	4	Técnico Comercial	2B
5	5	Técnico Assistente Comercial	2A
	5	Assistente Comercial	3B
	4	Escriturário Comercial II	3A
	2	Escriturário Comercial I	4B

4		<b>Clientes especiais</b>	
	1	Técnico Superior II	1B
	1	Técnico Superior I	1A
4	2	Técnico Administrativo	2C
	2	Técnico Comercial	2B
	2	Técnico Assistente Comercial	2A
	3	Assistente Comercial	3B

		<b>Dependencia da POLANA</b>	
6	1	chefia	
3		Cobranças	
	3	Caixa III	3B
3	3	Caixa II	3A
	2	Caixa I	4B
1		Atendimento	
	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
1	1	Técnico Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escriturário Comercial II	3A
	1	Escriturário Comercial I	4B
1		Serviço de apoio	
	1	Dactilógrafo II	3A

1	1	Dactilografo I	4B
	1	Estafeta	4A
	1	Contínuo	5B

		<b>Dependencia da KARL MARX</b>	
6	1	chefia	
3		Cobranças	
	3	Caixa III	3B
3	3	Caixa II	3A
	2	Caixa I	4B
1		Atendimento	
	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
1	1	Técnico Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escriturario Comercial II	3A
	1	Escriturario Comercial I	4B
1		Serviço de apoio	
	1	Dactilografo II	3A
	1	Dactilografo I	4B
1	1	Estafeta	4A
	1	Contínuo	5B

Média  
Tensão

6	1	Chefia	
1	1	Supervisor	
	1	Tecnico Superior II	1B
	1	Tecnico Superior I	1A
1	1	Tecnico Industrial	2C
	1	Tecnico Assistente de Electri. II	2B
	1	Tecnico Assistente de Electri.I	2A
4		Técnicos	
4	4	Tecnico Industrial	2C
	4	Tecnico Assistente de Electri.II	2B
	4	Tecnico Assistente de Electri.I	2A
	4	Oficial Electricidade II	3B
	3	Oficial Electricidade I	3A

Sector  
Técnico  
(Fase 1)

25	1	Chefia	
1		Assistentes Comerciais	
	1	Tecnico Superior II	1B
	1	Tecnico Superior I	1A
	1	Tecnico Administrativo	2C
	1	Tecnico Comercial	2B
1	1	Tec.Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escri.Comercial II	3A
1		<b>SUPERVISÃO (CORTES E INSPECÇÃO)</b>	
	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
1	1	Supervisor de Cortes III	2A
	1	Supervisor de Cortes II	3B
	1	Supervisor de Cortes I	3A
	1	Electricista II	4B
	1	Electricista I	4A
7		<b>CORTES/INSPECÇÃO</b>	
	7	Supervisor de Cortes II	3B
	4	Supervisor de Cortes I	3A

Vistorias ( novas ligações)

Aferição de contadores



Secretaria geral

Facturação

7	4	Electricista II	4B
	4	Electricista I	4A
3		<b>PRÉ PAGAMENTO</b>	
1		Supervisão do pré-pagamento	
1	1	Tecnico Administrativo	2C
	1	Tecnico Comercial	2B
	1	Tec.Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
2		<b>Técnicos</b>	
	1	Supervisor de Leituras e Cortes II	3B
2	1	Supervisor de Leituras e Cortes I	3A
	2	Electricista II	4B
	2	Electricista I	4A
3		<b>LOGISTICA</b>	
1	1	Oficial Mecanico II	3B
	1	Oficial Mecanico I	3A
	1	Mecanico II	4B
1	1	Dactilografal II	3A
	1	Dactilografal	4B
1	1	Motorista II	3A
	1	Motorista I	4B
1	1	Estafeta	4A
	1	Continuo	5B

4			
	1	Tecnico Superior II	1B
	1	Tecnico Superior I	1A
	2	Tecnico Industrial	2C
	3	Tecnico Assistente de Electri.II	2B
3	3	Tecnico Assistente de Electri.I	2A
	3	Oficial Electricidade II	3B
	3	Oficial Electricidade I	3A
	3	Electricista II	4B
	2	Electricista I	4A
1	3	Motorista II	3A
	3	Motorista I	4B

5			
	2	Tecnico Industrial	2C
4	3	Tecnico Assistente de Electri.II	2B
	3	Tecnico Assistente de Electri.I	2A
	4	Oficial Electricidade II	3B
	3	Oficial Electricidade I	3A
1	1	Motorista II	3A
	1	Motorista I	4B

61	1	Chefia	
----	---	--------	--

2			
	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico de Pessoal	2B
	1	Secretario Correspondente II	2A
1	1	Secretario Correspondente I	3B
	1	Secretario	3A
	1	Motorista II	3A
1	1	Motorista I	4B

13	1	Chefia	
12		<b>LEITURAS</b>	
2		Supervisão de leituras	

2	1	Técnico Administrativo	2C
	2	Técnico Comercial	2B
	2	Técnico Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
10		Leitores	
10	6	Supervisor de Leituras III	2A
	8	Supervisor de Leituras II	3B
	8	Supervisor de Leituras I	3A
	7	Leitor II	4B

**Comercial**

15	1	Chefia	
----	---	--------	--

Dependencia das FPLM			
6	1	chefia	
2		Cobranças	
2	2	Caixa III	3B
	2	Caixa II	3A
	2	Caixa I	4B
2		Atendimento	
2	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
	1	Técnico Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escriturário Comercial II	3A
	1	Escriturário Comercial I	4B
1		Serviço de apoio	
1	1	Dactilógrafo II	3A
	1	Dactilógrafo I	4B
	1	Estafeta	4A
	1	Contínuo	5B

Dependencia da Marlen Ngouabi			
5	1	chefia	
2		Cobranças	
2	2	Caixa III	3B
	2	Caixa II	3A
	2	Caixa I	4B
1		Atendimento	
1	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
	1	Técnico Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escriturário Comercial II	3A
	1	Escriturário Comercial I	4B
1		Serviço de apoio	
1	1	Dactilógrafo II	3A
	1	Dactilógrafo I	4B
	1	Estafeta	4A
	1	Contínuo	5B

Dependencia das MAHOTAS			
3	1	chefia	
1		Atendimento	



1	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
	1	Técnico Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escrutario Comercial II	3A
	1	Escrutario Comercial I	4B
1		<b>Serviço de apoio</b>	
1	1	Dactilografo II	3A
	1	Dactilografo I	4B
	1	Estafeta	4A
	1	Contínuo	5B

# Sector Técnico

## Fase 2

13	1	Chefia	
0	1	<b>Assistentes Comerciais</b>	
1	1	Tecnico Superior II	1B
	1	Tecnico Superior I	1A
	1	Tecnico Administrativo	2C
	1	Tecnico Comercial	2B
	1	Tec.Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escri.Comercial II	3A

1		<b>Fiscalização</b>	
1	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
	1	Supervisor de Cortes III	2A
	1	Supervisor de Cortes II	3B
	1	Supervisor de Cortes I	3A
	1	Electricista II	4B
	1	Electricista I	4A
6		<b>INSPECÇÃO</b>	
6	4	Supervisor de Cortes II	3B
	5	Supervisor de Cortes I	3A
	5	Electricista Leitor II	4B
	4	Electricista Leitor I	4A
5		<b>LOGISTICA</b>	
1	1	Oficial Mecanico II	3B
	1	Oficial Mecanico I	3A
	1	Mecanico II	4B
1	1	Dactilografo II	3A
	1	Dactilografo I	4B
2	2	Motorista II	3A
	2	Motorista I	4B
1	1	Estafeta	4A
	1	Contínuo	5B

## Fase 5

17	1	Chefia	
1		<b>Assistentes Comerciais</b>	
1	1	Tecnico Superior II	1B
	1	Tecnico Superior I	1A
	1	Tecnico Administrativo	2C
	1	Tecnico Comercial	2B
	1	Tec.Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escri.Comercial II	3A
1		<b>SUPERVISÃO(cortes e inspecção)</b>	
	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
	1	Supervisor de Cortes III	2A

Vistorias (novas  
ligações)

1	1 Supervisor de Cortes II	3B
	1 Supervisor de Cortes I	3A
	1 Electricista Leitor II	4B
	1 Electricista Leitor I	4A
6	<b>CORTES/INSPECÇÃO</b>	
6	5 Supervisor de Leitu/Cortes II	3B
	6 Supervisor de Leitu/Cortes I	3A
	6 Electricista Leitor II	4B
	5 Electricista Leitor I	4A
4	<b>LOGISTICA</b>	
1	1 Oficial Mecanico II	3B
	1 Oficial Mecanico I	3A
	1 Mecanico II	4B
1	1 Secretário Correspondente II	2A
	1 Secretário Correspondente I	3B
	1 Secretário	4B
1	1 Motorista II	3A
	1 Motorista I	4B
1	1 Estafeta	4A
	1 Continuo	5B

4		
3	1 Técnico Superior II	1B
	1 Técnico Superior I	1A
	2 Técnico Industrial	2C
	3 Técnico Assistente de Electri.II	2B
	3 Técnico Assistente de Electri.I	2A
	3 Oficial Electricidade II	3B
	3 Oficial Electricidade I	3A
	3 Electricista II	4B
	2 Electricista I	4A
1	1 Motorista II	3A
	1 Motorista I	4B

Agência do Jardim

Secretaria geral

67 1 Chefia

2		
1	1 Técnico Administrativo	2C
	1 Técnico de Pessoal	2B
	1 Secretario Correspondente II	2A
	1 Secretario Correspondente I	3B
	1 Secretario	3A
1	1 Motorista II	3A
	1 Motorista I	4B

Facturação

15	1 Chefia	
3	<b>Operação do Sistema</b>	
2	2 Técnico Administrativo	2C
	2 Técnico Comercial	2B
	2 Técnico Assistente Comercial	2A
1	1 Operador de Sistemas II	3B
	1 Operador de Sistemas I	3A
11	<b>LEITURAS</b>	
1	1 Supervisao de leituras	
1	1 Técnico Administrativo	2C
	1 Técnico Comercial	2B
	1 Técnico Assistente Comercial	2A
	1 Assistente Comercial	3B
10	<b>Leitores</b>	
	6 Supervisor de Leituras III	2A

10	8	Supervisor de Leituras II	3B
	8	Supervisor de Leituras I	3A
	6	Leitor II	4B

**Comercial**

27	1	Chefia	
----	---	--------	--

3	3	Gestao de contas	
1	1	Chefia	
2	1	Técnico Superior I	1A
	1	Técnico Administrativo	2C
	2	Técnico Comercial	2B
	2	Técnico Assistente Comercial	2A
	2	Assistente Comercial	3B

<b>Dependencia do Jardim</b>			
7	1	chefia	
3		<b>Cobranças</b>	
3	3	Caixa III	3B
	3	Caixa II	3A
	2	Caixa I	4B
2		<b>Atendimento</b>	
2	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
	2	Técnico Assistente Comercial	2A
	2	Assistente Comercial	3B
	2	Escriturario Comercial II	3A
	1	Escriturario Comercial I	4B
1	1	<b>Serviço de apoio</b>	
1	1	Dactilografo II	3A
	1	Dactilografo I	4B
	1	Estafeta	4A
	1	Contínuo	5B

<b>Dependencia do Alto Maté</b>			
7	1	chefia	
4		<b>Cobranças</b>	
4	3	Caixa III	3B
	4	Caixa II	3A
	4	Caixa I	4B
1		<b>Atendimento</b>	
1	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
	1	Técnico Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escriturario Comercial II	3A
	1	Escriturario Comercial I	4B
1		<b>Serviço de apoio</b>	
1	1	Dactilografo II	3A
	1	Dactilografo I	4B
	1	Estafeta	4A
	1	Contínuo	5B

<b>Dependencia do G.Dimitrov</b>			
5	1	chefia	

2		<b>Cobranças</b>	
2	2	Caixa III	3B
	2	Caixa II	3A
	2	Caixa I	4B
1		<b>Atendimento</b>	
	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
	1	Técnico Assistente Comercial	2A
1	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escriturário Comercial II	3A
	1	Escriturário Comercial I	4B
1		<b>Serviço de apoio</b>	
	1	Dactilógrafo II	3A
1	1	Dactilógrafo I	4B
	1	Estafeta	4A
	1	Contínuo	5B

		<b>Dependencia de Marracuene</b>	
4	1	chefia	
1		<b>Cobranças</b>	
	1	Caixa III	3B
1	1	Caixa II	3A
	1	Caixa I	4B
1		<b>Atendimento</b>	
	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
	1	Técnico Assistente Comercial	2A
1	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escriturário Comercial II	3A
	1	Escriturário Comercial I	4B
1		<b>Serviço de apoio</b>	
	1	Dactilógrafo II	3A
1	1	Dactilógrafo I	4B
	1	Estafeta	4A
	1	Contínuo	5B

**Sector Técnico  
(Fase 4)**

22	1	Chefia	
1		<b>Assistentes Comerciais</b>	
	1	Técnico Superior II	1B
	1	Técnico Superior I	1A
	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
	1	Tec. Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
	1	Escr. Comercial II	3A
1		<b>SUPERVISÃO (Cortes e inspecção)</b>	
	1	Técnico Administrativo	2C
	1	Técnico Comercial	2B
	1	Supervisor de Cortes III	2A
	1	Supervisor de Cortes II	3B
1	1	Supervisor de Cortes I	3A
	1	Electricista II	4B
	1	Electricista I	4A
8		<b>CORTES/INSPECÇÃO</b>	

Vistorias e novas  
ligações

Administração e  
finanças

Gabinete Jurídico  
(Contencioso e Fiscalização)

Contabilidade e finanças

8	5	Supervisor de Cortes II	3B
	7	Supervisor de Cortes I	3A
	6	Electricista II	4B
3		<b>PRE PAGAMENTO</b>	
1	1	<b>Supervisao</b>	
1	1	Tecnico Administrativo	2C
	1	Tecnico Comercial	2B
	1	Tec.Assistente Comercial	2A
	1	Assistente Comercial	3B
2	2	<b>Tecnicos</b>	
	2	Supervisor de Cortes II	3B
	2	Supervisor de Cortes I	3A
	2	Electricista II	4B
	2	Electricista I	4A
4	4	<b>LOGISTICA</b>	
1	1	Dactilografoll	3A
	1	DactilografoI	4B
2	2	Motorista II	3A
	2	Motorista I	4B
1	1	Estafeta	4A
	1	Continuo	5B

4			
	1	Tecnico Superior II	1B
	1	Tecnico Superior I	1A
3	3	Tecnico Industrial	2C
	3	Tecnico Assistente de Electri.II	2B
	3	Tecnico Assistente de Electri.I	2A
	3	Oficial Electricidade II	3B
	3	Oficial Electricidade I	3A
	3	Electricista II	4B
	2	Electricista I	4A
1	1	Motorista II	3A
	1	Motorista I	4B

21	21	<b>Chefia</b>	
----	----	---------------	--

5		<b>secretariado</b>	
1	1	Secretário Correspondente II	2A
	1	Secretário Correspondente I	3B
	1	Secretário	4B
3	3	Motorista II	3B
	3	Motorista I	3A
	1	Escrutário	4A
1	1	Auxiliar Administrativo	5B

2			
	1	Tecnico Superior II	1B
	1	Tecnico Superior I	1A
2	1	Tecnico Administrativo	2C
	1	Tecnico Assistente de Pessoal II	2B
	1	Tecnico Assistente de Pessoal I	2A
	1	Assistente de Pessoal	3B

9			
	1	Tecnico Superior II	1B
	1	Tecnico Superior I	1A
	3	Tecnico Administrativo	2C
	3	Tec.Cont.Fin.Orçamento	2B
6	3	Tec.Cont.Fin.Orçamento I	2A

Gestão de Recursos Humanos		3	Assistente cont.Fin.Orçamento	3B
		2	Escr.Cont.Fin.Orçamento II	3A
		2	Escr.Cont.Fin.Orçamento I	4B
		1	Auxiliar Administrativo	5B
	3	1	Tesoureiro Central	2A
		2	Tesourario	3B
		2	Caixa III	3B
		2	Caixa II	3A
		1	Caixa I	4B
Economato	3			
		2	Tecnico Administrativo	2C
		2	Tecnico de Pessoal	2B
		3	Tecnico Ass. de Pessoal	2A
		3	Assistente de Pessoal	3B
		2	Esc.Pessoal II	3A
		2	Esc.Pessoal I	4B
		2	Escriturário	4A
	1	Economato		
		1	Assistente de aprovisionamento	3B
	1	1	Fiel de Armazem II	3A
		1	Fiel de Armazem I	4B
		1	Caixeiro de Armazem	4A



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
FACULDADE DE ECONOMIA

AO  
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA  
ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE

MAPUTO

CREDENCIAL

O Sr. CARVALHO DA CUNHA FERNANDES, é estudante do 5º ano do curso de Licenciatura em Gestão nesta Faculdade.

No âmbito do plano de estudos ora em curso na nossa Faculdade este estudante é chamado, nesta fase, a realizar trabalhos de pesquisa tendo em vista a elaboração da sua dissertação final cujo tema se designa : " OUTSOURCING " junto da instituição supracitada.

Neste contexto a Faculdade de Economia aprecia o apoio de V.Exa na disponibilização de toda a informação relevante e possível para o sucesso da tese de Licenciatura do estudante acima referido.

Desde já gratos pela vossa cooperação.

Com os nossos melhores cumprimentos.

Maputo, 31 de Março de 2005

Tel: 082 478 1110  
CARVALHO

O Director Adjunto Para a Docência

Prof. Doutor  Mañuela Syvestre

